



แผนวิสาหกิจประจำปี 2559 - 2563

(ทบทวน ประจำปี 2562 - 2563)

โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์
(Economic Value Management – EVM) ประจำปี 2561
ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

โดย
บริษัท เอฟ พี อาร์ ไอ แอดไวเซอร์ จำกัด

FPRI ADVISORY

คำนำ

จากแนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) ดังนั้น โรงงานไฟ กรมสรรพสามิตจึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กร พร้อมกับได้นำแนวคิด EVM มาใช้ในกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561-2564 เพื่อให้โรงงานไฟมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ นี้ โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส” ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา มาทบทวนและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสถานะการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม ถือได้ว่า การทบทวนแผนยุทธศาสตร์นี้ เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงงานไฟ ในการขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ ผ่านกระบวนการพิจารณา “โครงการลงทุนขยายโรงพิมพ์เพื่อผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง” ดังนั้น โรงงานไฟจึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นตั้งแต่การวิเคราะห์แนวนโยบายภาครัฐต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อม และปัจจัยภายในขององค์กร เพื่อให้โรงงานไฟเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กรพร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผล

นอกจากกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิตแล้ว ยังมีการดำเนินงานต่อเนื่องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กร และระดับฝ่าย ระดับส่วน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (KPIs) ค่าเป้าหมาย (Targets) โครงการ/แผนงานที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) ตลอดจน ผู้รับผิดชอบโครงการ/แผนงานดังกล่าวรวมไปถึงการวิเคราะห์โครงการลงทุนตามแนวคิด EVM การติดตามรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ “รายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM สำหรับ แผนวิสาหกิจฉบับนี้ จะนำเสนอผลลัพธ์ที่เกิดจากกลั่นกรองกระบวนการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจขององค์กร (แผนยุทธศาสตร์) ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการจัดทำระบบ Balanced Scorecard (BSC) ประจำปี 2562 ตามแนวทางการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) เพื่อให้โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่วางไว้ โดยผลการดำเนินงานนี้ เกิดจากการร่วมกันระหว่างคณะผู้บริหาร และบุคลากร ของโรงงานไฟ และที่ปรึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะช่วยสร้างความเข้าใจในสาระสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1: บทนำ	1-1
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 กรอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2561 ตามแนวคิด EVM (EVM for Planning)	1-6
1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟฟ้า	1-10
บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของโรงงานไฟฟ้า	2-1
2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	2-2
2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวมของโรงงานไฟฟ้า (ปัจจัยภายใน)	2-11
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภาวะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า	2-42
2.4 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย	2-54
2.5 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟฟ้า	2-55
2.6 แผนการบริหารความเสี่ยง ของ โรงงานไฟฟ้า	2-59
บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix	3-1
3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	3-1
3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2561	3-3
3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์	3-36
บทที่ 4: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (Economic Profit Driver: EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปี 2561 (Strategic Improvement Plan: SIP)	4-1
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)	4-1
4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) จากการวิเคราะห์ EP Driver	4-8
บทที่ 5: การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561	5-1
5.1 ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2561)	5-2
5.2 ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2561)	5-12



ภาคผนวก ก.: รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM
ประจำปี 2561 ของ โรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ผนวก ก-1

ภาคผนวก ข.: รายงานสรุปผลการประชุมเรื่อง การทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวความคิด EVM
ประจำปี 2561 เสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟฟ้ วมสรพสมต ผนวก ข-1

ภาคผนวก ค.: รายงานการทบทวน ปรับปรุง หรือยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับสิทธิพิเศษ
ของหน่วยงานต่างๆ โดยกระทรวงการคลัง ที่ กค 0421.3/5613 วันที่ 24 มีนาคม 2553 ผนวก ค- 1



บทที่ 1: บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

จากแนวคิดในการพัฒนาวิสาหกิจของไทย ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นสากล และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม รัฐบาลจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของวิสาหกิจให้มีผลประกอบการที่ไม่ขาดทุน และมีหนี้สินสะสมจนกลายเป็นภาระของรัฐและประชาชน ตลอดจนถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินทรัพย์ของชาติ พร้อมกับเป็นทางเลือกใหม่ในการลงทุนให้กับภาคเอกชน โดยถือว่าวิสาหกิจเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ

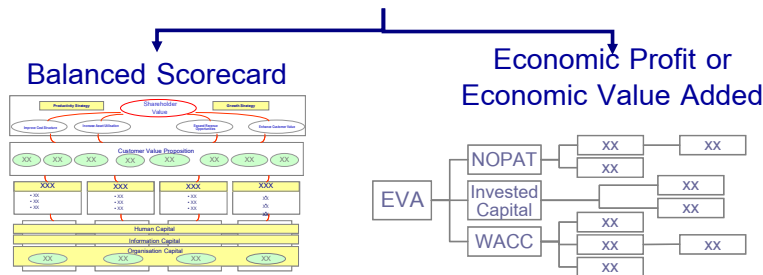
นอกจากนี้ โรงงานไฟในฐานะหน่วยงานของรัฐ ยังมีบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายของชาติสู่การปฏิบัติงานขององค์กร โดยยุทธศาสตร์ระดับชาติในด้านต่างๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ รวมไปถึง Thailand 4.0 และ Digital Economy อันเป็นกรอบเป้าหมายที่ทำนายสำหรับโรงงานไฟในอนาคต กล่าวคือ Thailand 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโรงงานไฟ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

ในขณะเดียวกัน Digital Economy ที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ จะเห็นได้ว่า แนวนโยบายดังกล่าว จะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนทั้งแนวคิด กระบวนทัศน์ กระบวนการปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ของ โรงงานไฟ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยโรงงานไฟ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรอันทันสมัยและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมต่อไปในอนาคต

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง จึงวางกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สนับสนุนให้วิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยกำหนดให้วิสาหกิจนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management - EVM) มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา โดยการประยุกต์ใช้ระบบ EVM ดังกล่าวนี้นี้ มีเครื่องมือที่สำคัญ คือ ตัวชี้วัดกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit - EP) และระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารองค์กรเพื่อสร้างมูลค่า (Value-Based Management)

Value-based Management

Economic Value Management (EVM)



แผนภาพแสดง ระบบ Economic Value Management

โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management – EVM) ตามนโยบายของกระทรวงการคลัง ซึ่งต้องการส่งเสริมและพัฒนา การบริหารวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และพัฒนาการให้บริการ ที่ได้มาตรฐานและตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันตามกลไกตลาด และที่สำคัญ คือ มีฐานะการเงินที่มั่นคง เพียงพอ ไม่เป็นภาระของรัฐและประชาชน โดยวิสาหกิจแต่ละแห่ง จำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินลงทุนที่รัฐได้ลงไปในอัตราที่เหมาะสมต่อลักษณะกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจาก วิสาหกิจแต่ละแห่งเปรียบเสมือนเครื่องมือทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความก้าวหน้า ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

จากแนวนโยบายดังกล่าว กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ (สคร.) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจให้มีความเข้มแข็ง มีการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้ โดยสนับสนุนให้วิสาหกิจมีการบริหารงานเพื่อมุ่งเน้น การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ผ่านการกำหนดนโยบายให้วิสาหกิจนาระบบการบริหารจัดการเพื่อ สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่ง การดำเนินการดังกล่าว ได้ผ่านการเตรียมความพร้อมและเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน ดังนี้

- ระยะที่ 1 ปีบัญชี 2549: การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในวิสาหกิจ
- ระยะที่ 2 ปีบัญชี 2550: การนำระบบ EVM มาใช้ในระดับศูนย์ EVM
- ระยะที่ 3 ปีบัญชี 2551: การเชื่อมโยงระบบ EVM เข้ากับการบริหารจัดการธุรกิจ
- ระยะที่ 4 ปีบัญชี 2552 ถึงปัจจุบัน: การพัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง

● การบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM)

ปัจจุบัน สคร. ยังคงผลักดันให้รัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต นำเอาหลักแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยระบุเป็นตัวชี้วัดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561 โดยสามารถแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วน คือ

- การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
- การสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย

ดังนั้น เพื่อผลักดันให้นโยบายการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารรัฐวิสาหกิจส่งผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โรงงานไฟ จึงควรดำเนินการพัฒนา “การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ประจำปี 2561” ตามที่ สคร. กำหนดไว้ ดังนี้

การนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ระดับที่ 1	ดำเนินการได้เฉพาะกิจกรรม EVM ระยะเวลาที่ 1 และ 2 ดำเนินการไม่ครบทุกกิจกรรมหลักของระยะที่ 3	
ระดับที่ 2	ดำเนินการในระดับที่ 1 ครบถ้วน	
มีการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการเบื้องต้น	กิจกรรมหลักของ EVM ระยะเวลาที่ 3 ปี 2551	EVM for Planning: สำหรับแผนธุรกิจและหรือแผนงบประมาณ พร้อมจัดทำหลักการ/คู่มือ
		EVM for Investment & Resource Allocation: โครงการลงทุน พร้อมคู่มือ
		EVM Monitoring & Reporting: ประเมินและรายงานผล EVM รอบ 6 เดือน รอบ 12 เดือน
	ผู้บริหาร ระดับสูง 3 ระดับแรก เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม	
ระดับที่ 3	ดำเนินการในระดับที่ 1 และ 2 ครบถ้วน	
เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบการบริหาร อย่างครบถ้วน	ติดตามประเมินผลโครงการลงทุน และปรับปรุงแก้ไขอย่างครบถ้วน	“การประเมินผล” คำนวณ EP / ประเมินความคืบหน้าของโครงการลงทุน และผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้ เริ่มจากโครงการที่นำมารีวิวเคราะห์ตามแนวคิด EVM
		“การติดตาม” รายงานผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
	เชื่อมโยง EVM กับผลตอบแทนผู้บริหารสูงสุด	พิจารณาให้ผลตอบแทนตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ในระยะที่ผ่านมา - การประเมินผลโดยรวม ยังคงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ ใช้
	ผู้บริหาร ระดับศูนย์ EVM 2 ระดับแรก เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม	
ระดับที่ 4	ดำเนินการในระดับที่ 1 2 และ 3 ครบถ้วน	
ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร	ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ศูนย์ EVM	- ทบทวนแผนกลยุทธ์ฯ - ประเมินการ “ดำเนินการตามแผนฯ” โดยนำผลกระทบจากปัจจัยภายนอกมาประกอบ
	ทบทวนแนวทางการวัดผลการดำเนินงาน ของ ผู้บริหาร 2 ระดับถัดไป และเตรียมความพร้อมแนวทางวัดผล	
	เจ้าหน้าที่หลักของศูนย์ EVM เข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม	
ระดับที่ 5	ดำเนินการในระดับทุกระดับข้างต้นครบถ้วน	
พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง	วิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree	- วิเคราะห์ Driver Tree - นำไปประกอบการวางแผน อาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์
	ทบทวนศูนย์หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ขององค์กร (รศ. ที่ไม่ต้องจัดทำศูนย์ฯ ให้กระจายเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับฝ่าย)	
	ทบทวน ปรับปรุง ระบบ EVM และประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ	- รายงานผลงาน EVM การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ฯ ต่อคณะกรรมการฯ รายไตรมาส (ควรมีข้อสังเกต เสนอแนะ) - ให้ความรู้ความเข้าใจระบบ EVM ในวงกว้างหรือเชิงลึกมากขึ้น

แผนภาพแสดงหลักเกณฑ์การประเมินผล EVM ปี 2561

- ระดับที่ 1: เริ่มมีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการ
 - ดำเนินการกิจกรรมหลักของระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมในการนำระบบ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ ได้ครบถ้วน
 - ดำเนินการกิจกรรมหลักของระยะที่ 2 การนำระบบ EVM มาใช้ในระดับถัดไปได้ครบถ้วน

- **ระดับที่ 2: มีการนำระบบ EVM มาใช้กับระบบบริหารจัดการเบื้องต้น**
 - EVM for Planning: มีการเชื่อมโยง EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจและหรือแผนงบประมาณ ปี 2561 พร้อมทบทวนหลักการ/คู่มือในการทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณที่นำแนวคิดระบบ EVM เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา
 - EVM for Investment and Resource Allocation: มีการใช้แนวคิดระบบ EVM เช่น การคำนึงถึงต้นทุนเงินทุน หรือการวัดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ EP หรือการคำนวณค่า NPV ฯลฯ ในการวิเคราะห์โครงการลงทุน (ปีใดก็ได้) พร้อมทบทวนคู่มือ/หลักการของการวิเคราะห์โครงการลงทุนขององค์กร และเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา
 - EVM Monitoring and Reporting: มีการประเมินผล และรายงานผลงานค่า EP และตัวชี้วัดตาม BSC เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอย่างน้อย 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
 - ผู้บริหารระดับสูง (3 ระดับแรก) ของรัฐวิสาหกิจเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม
- **ระดับ 3: เชื่อมโยงระบบ EVM กับระบบบริหารจัดการอย่างครบถ้วน**
 - มีการติดตามประเมินผลโครงการลงทุนและปรับปรุงแก้ไขอย่างครบถ้วน โดยประเมินผลความคืบหน้าของโครงการลงทุนและผลที่เกิดขึ้นของโครงการ เปรียบเทียบกับผลที่กำหนดไว้เมื่อคราวนำเสนอเพื่อขออนุมัติ ซึ่งรวมถึงการคำนวณ/ประเมินค่า EP ของโครงการ รวมทั้งติดตามรายงานผลเสนอผู้บริหารสูงสุดและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา อย่างน้อย 2 ครั้งคือ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
 - เชื่อมโยงผลงานค่า EP และ KPI ตาม BSC กับผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
 - ผู้บริหารระดับฝ่ายเข้าใจในระบบและหลักการ EVM อย่างเหมาะสม
- **ระดับ 4: ประยุกต์ระบบ EVM ได้ทั่วทั้งองค์กร**
 - ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ได้ครบถ้วน โดยจะพิจารณาเฉพาะกิจกรรมของปี 2560
 - กำหนดแนวทางการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับถัดไป ของ ผู้บริหารระดับสูง 2 ระดับ รองจากผู้บริหารสูงสุด ตามระบบ EVM/BSC/KPIs และเตรียมความพร้อมแนวทางการวัดผล
- **ระดับ 5: พัฒนาระบบ EVM อย่างต่อเนื่อง**
 - มีการวิเคราะห์และปรับปรุงเพื่อวางแผนการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึกจากการวิเคราะห์ Driver Tree โดยผลการวิเคราะห์นำไปประกอบการวางแผน โดยอาจเป็นแผนแยกต่างหาก หรือ เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ/แผนกลยุทธ์ ฯลฯ การนำเสนอคณะกรรมการฯ หรือไม่ ขึ้นกับกระบวนการปกติของรัฐวิสาหกิจในการนำแผนไปปฏิบัติ
 - รัฐวิสาหกิจจัดให้มีศูนย์/หน่วยงานดูแลรับผิดชอบค่า EP ของรัฐวิสาหกิจทั้งหมด โดยศูนย์/หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบต้องจัดทำแผนผังปัจจัยที่ประกอบกันเป็น EP (Operational Driver Tree) รวมถึงแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการสร้างค่า EP ของศูนย์/หน่วยงาน (Strategic Improvement Plan)

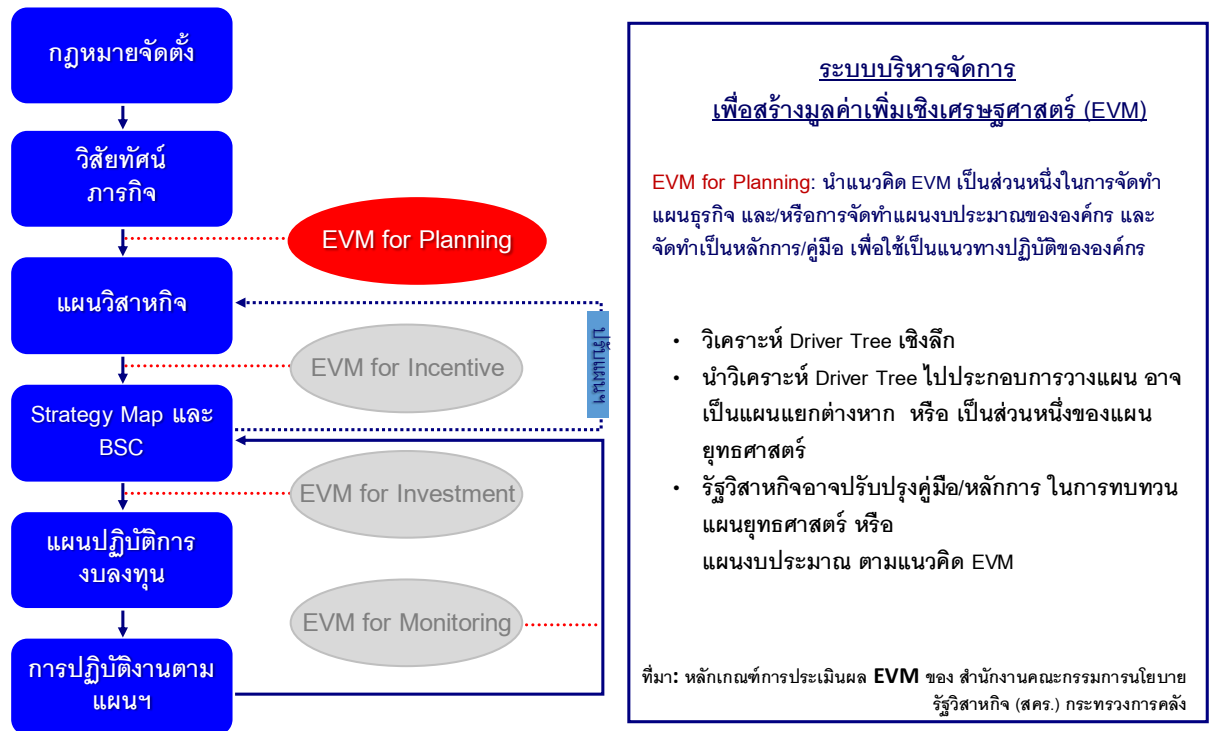
- ทบทวน ปรับปรุง ระบบ EVM และการประยุกต์ให้เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานการนำ EVM มาใช้ในรัฐวิสาหกิจ การดำเนินงานตาม Strategic Improvement Plan ฯลฯ แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ (อย่างต่ำ คือ รายไตรมาส) โดยคณะกรรมการมีข้อสังเกต ความเห็น ข้อเสนอแนะ
- ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการนำ EVM รวมถึง BSC และ Driver Tree ฯลฯ มาใช้ในวงกว้างและเชิงลึกมาก

เพื่อนำแนวนโยบายดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารจัดการของโรงงานไฟอย่างเป็นรูปธรรมทางโรงงานไฟจึงดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจขององค์กร ปี 2561 -2564 ตามแนวคิด EVM โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Drivers) มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

หลังจากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ดังกล่าว โรงงานไฟจะสามารถดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) ในระดับองค์กรและระดับส่วนงาน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วย การกำหนดเป้าประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัด (KPIs) ค่าเป้าหมาย (Targets) โครงการ/แผนงานที่เกี่ยวข้อง (Action Plan) ตลอดจน ผู้รับผิดชอบโครงการ/แผนงานดังกล่าว เพื่อผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติการอย่างครบวงจร และเป็นรูปธรรมในระยะต่อไป

1.2 กรอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟฟ้าประจำปี 2561 ตามแนวคิด EVM (EVM for Planning)

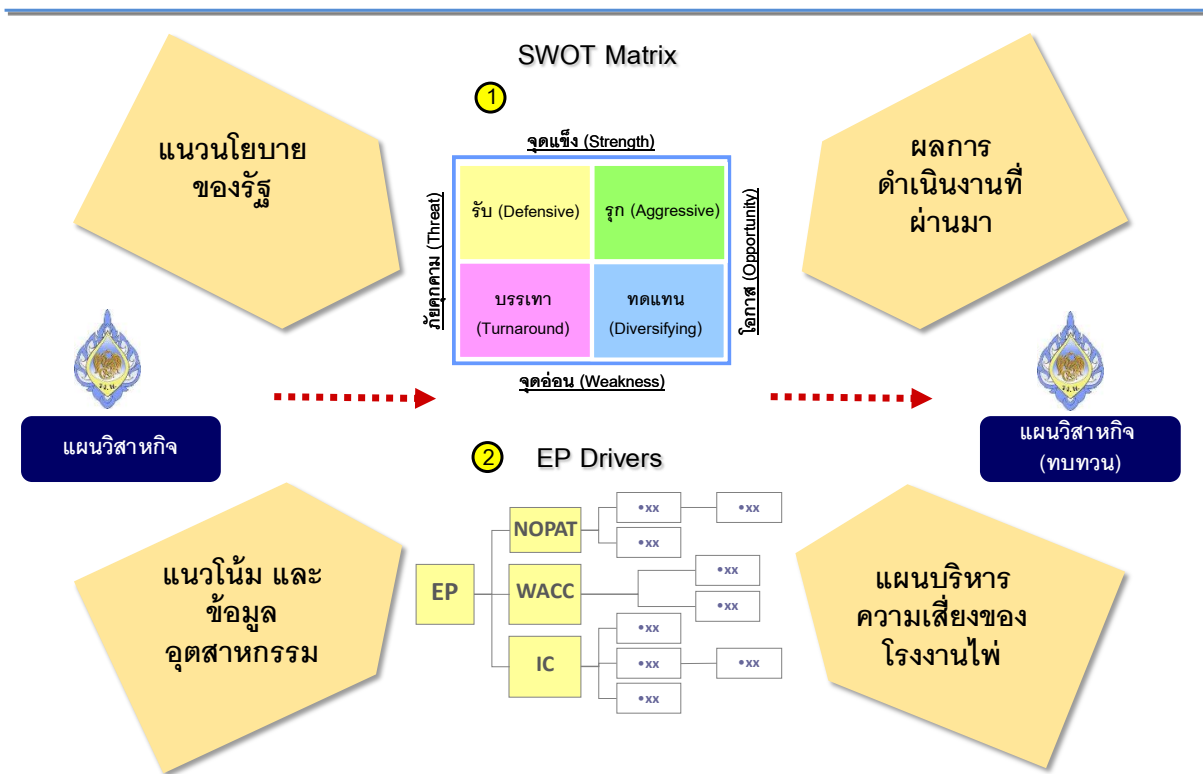
EVM for Planning เป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญการตามแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) ที่มุ่งเน้นในส่วนของการจัดทำแผนธุรกิจหรือการจัดทำแผนงบประมาณขององค์กร การจัดทำเป็นหลักการ/คู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กร หรือตลอดจนการวิเคราะห์ Driver Tree เชิงลึก การนำวิเคราะห์ Driver Tree ไปประกอบการวางแผนโดยอาจเป็นแผนแยกต่างหากหรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อวางแผนการในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณ เป็นต้น



ดังนั้น จากการที่แนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนรัฐวิสาหกิจให้ปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับองค์กรเอกชนได้โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กร (Value creation) โรงงานไฟฟ้า กรมสรรพสามิต ได้มีการทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2561 -2564 ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management: EVM) เพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรตามแนวนโยบายของกระทรวงการคลังกำหนดแล้ว ทั้งนี้ แนวคิดและหลักการในทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้าตามแนวคิดระบบ EVM (EVM for Planning) มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

- **การศึกษาบริบทที่เกี่ยวข้อง**

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้า ประจำปี 2561 - 2564 ตามแนวคิดระบบ EVM นั้น เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร อันประกอบด้วย แนวนโยบายของผู้ถือหุ้น (Statement of Direction – SOD) วัตถุประสงค์จัดตั้ง นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์บริบทและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร



แผนภาพแสดงกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 ตามแนวคิด EVM

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงกรอบการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561¹ ซึ่งกำหนดให้มีกระบวนการในการจัดทำแผนงานที่เหมาะสม โดยมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอต่อการพิจารณากำหนด หรือทบทวนแผนงาน อาทิ

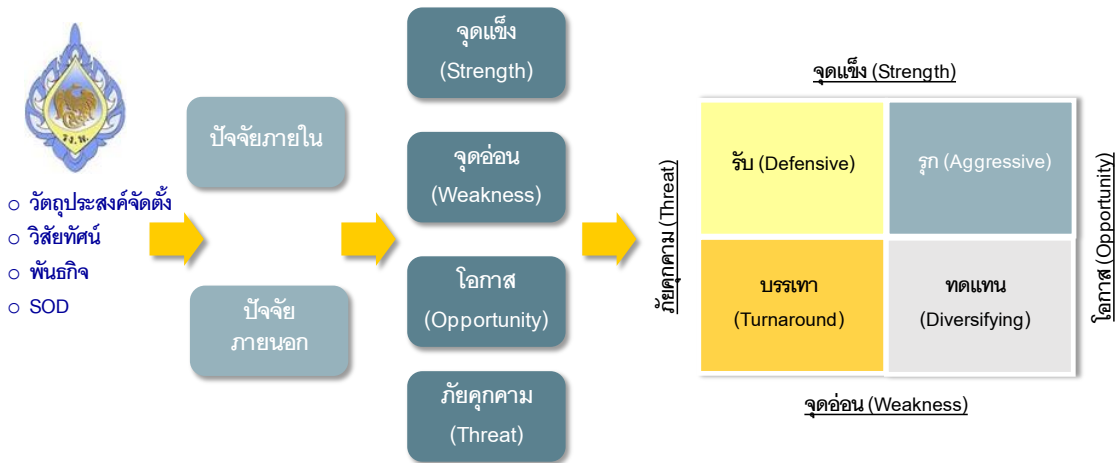
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
 - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก
 - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน
 - สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
 - ภาวะเศรษฐกิจมหภาค
 - ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
 - ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง
 - สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - สถานภาพองค์กร
 - ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร เป็นต้น

¹ แบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน “บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ประจำปี 2561, บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 2 ชนิด คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนของยุทธศาสตร์การเลือกธุรกิจดำเนินการ (Participation Strategy) และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Operating Strategy) แต่ละเครื่องมือ มีกรอบการวิเคราะห์อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

การวิเคราะห์ SWOT Matrix เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ จะเป็นการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในรูปแบบของ Matrix ซึ่งจะสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกได้เป็น 4 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

- การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไร (Economic Profit Drivers - EP Drivers)

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร (Economic Profit - EP) สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจเลือกใช้การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึกเป็นเครื่องมือหนึ่งประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ

การใช้ EP Driver เป็นเครื่องมือในการทบทวนแผนวิสาหกิจนั้น สอดคล้องกับแนวคิด EVM ในด้านการวิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อการวางแผนในการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงลึก ซึ่งในหลักเกณฑ์การประเมินผลของ สคร. ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทำการวิเคราะห์ DriverTree ในเชิงลึก และนำบทวิเคราะห์ที่ได้จาก Driver Tree ไปใช้ประกอบในกระบวนการจัดทำแผน โดยแผนกลยุทธ์ที่ได้จากกระบวนการนี้ คือ แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่สามารถแยกเป็นแผนต่างหาก หรืออาจนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟได้

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก ประกอบด้วย การดำเนินงานหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers)

ผลการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์สามารถนำมาจัดทำแผนผังปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ที่มาเพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินเชิงลึก (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้องค์กรทราบถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยละเอียด ว่ามีรายการทางการเงินใดบ้างเป็นองค์ประกอบ และแต่ละรายการมีมูลค่าเป็นเท่าใด

ขั้นตอนที่ 2: การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้สำเร็จ องค์กรควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความอ่อนไหว เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่

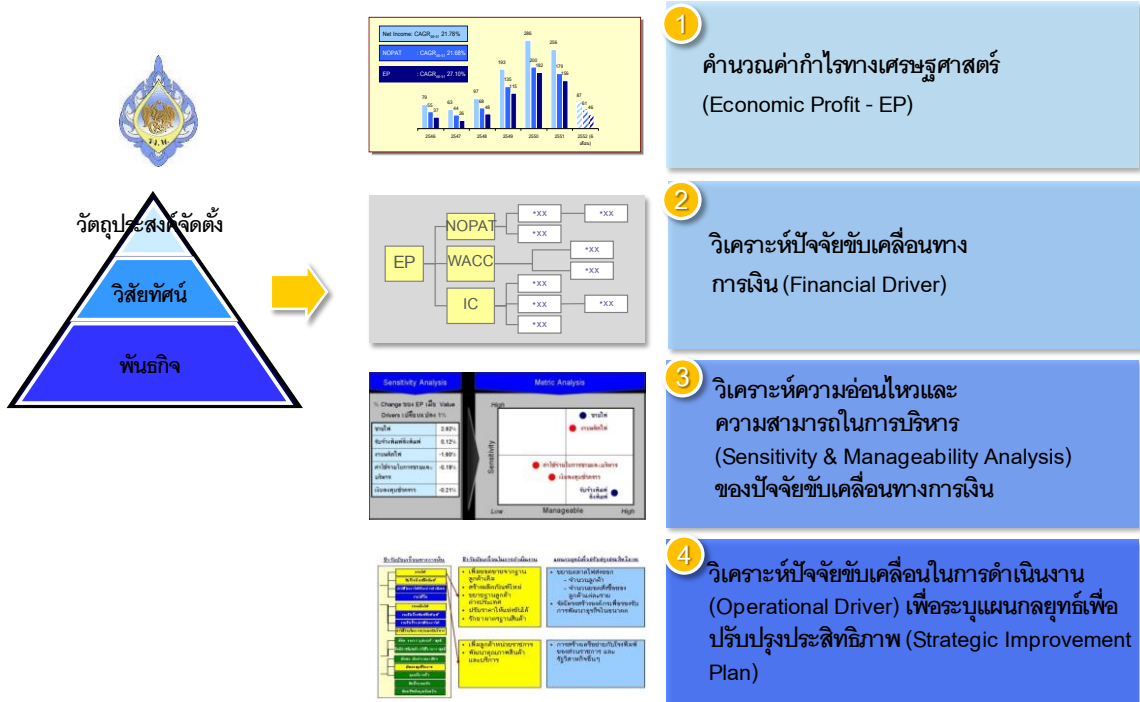
เมื่อทำการวิเคราะห์ความอ่อนไหวแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน ซึ่งควรพิจารณาจากความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ของแต่ละปัจจัยประกอบ โดยองค์กรควรเลือกบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูง และความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) สูงเป็นอันดับแรก

ขั้นตอนที่ 3: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP)

การกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Drivers) เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่จะช่วยพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความสำคัญให้ดียิ่งขึ้น โดยทั่วไปองค์กรมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ดังนี้

- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน
- ลงทุนในกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักในการสร้างมูลค่า (ผลตอบแทนจากเงินทุนมากกว่าอัตราต้นทุนเงินทุน)
- กระจายเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า
- ปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุน (Capital Structure) ให้อยู่ในจุดที่เหมาะสม

เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านการดำเนินงานแล้วจะเข้าสู่กระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ต่อไป โดยการพัฒนากลยุทธ์ SIP เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ กิจกรรม หรือ โครงการที่สอดคล้องกับปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านการดำเนินงานที่องค์กรมีเป้าหมายว่าจะดำเนินการต่อไป เช่น หากต้องการเพิ่มรายได้จากการ องค์กรอาจกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านการดำเนินงานเป็นการเพิ่มธุรกิจ รูปแบบใหม่ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการ ลูกค้าและการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐกิจเชิงลึก

1.3 ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวคิด EVM ของ โรงงานไฟ

ขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล:

ในขั้นตอนนี้ ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอก ดังนี้คือ

- 1) ข้อมูลเชิงนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐ กรอบทิศทางยุทธศาสตร์สำหรับรัฐวิสาหกิจ และแนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด
- โดยข้อมูลเชิงนโยบาย ที่เกี่ยวข้อง และโรงงานไฟควรถ่ายทอดสู่แผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย
- การถ่ายทอดระดับประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พร้อมน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ

- Thailand 4.0 อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง จากเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมโรงงานไฟ จึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์กรของโรงงานไฟ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น
และ Digital Economy ที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิมและการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ อันเป็นเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับโรงงานไฟในอนาคต
 - กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564 ที่จัดทำขึ้น โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา พร้อมด้วยบริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจ การพิมพ์ และประเด็นข้อสังเกตคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) เพื่อให้โรงงานไฟได้เห็นถึงข้อเสนอแนะและจุดอ่อนที่ต้องนำมาปรับปรุงต่อไป
รวมถึงการพิจารณาแนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ (Statement of Direction: SOD) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่กำหนดขึ้นเฉพาะสำหรับโรงงานไฟด้วย
 - นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด หรือกรมสรรพสามิตที่ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงงานไฟ
- 2) แหล่งข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทางบัญชีเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์การเงิน ข้อมูลด้านการผลิตและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนถึงขีดความสามารถในการดำเนินงาน และความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน
- 3) แหล่งข้อมูลจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และบริบททางการเมืองต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟ พร้อมทั้งข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทวิเคราะห์ และรายงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจ

ก่อนหน้าที่ได้มีการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เพื่อพัฒนาแผนวิสาหกิจนั้น เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคณะทำงานของโรงงานไฟ ผู้บริหารของโรงงานไฟ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง ผ่านการหารือร่วมกันเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ และข้อคิดเห็น ตลอดจนได้รับทราบข้อมูล และร่วมกันพิจารณาประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ในที่ประชุมสัมมนาระดมสมองภายใน และการจัดให้มีวาระการบรรยายและการสัมมนาระดมสมอง (Brainstorming Workshop) เรื่อง การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 ร่วมกับคณะกรรมการโรงงานไฟ

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณากลับกรอง

ในขั้นตอนของการรายงานผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 ดำเนินงานผ่าน วาระต่างๆ ตั้งแต่คณะทำงาน EVM คณะกรรมการกำหนดทิศทาง หรือ Steering Committee ไปจนถึง คณะกรรมการโรงงานไฟ เพื่อพิจารณาเพิ่มเติมทั้งแนวนโยบาย และข้อจำกัดต่างๆ ทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และการเงิน รวมถึงข้อจำกัดในขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ขององค์กร เพื่อกลับกรองเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของโรงงานไฟ ตามแนวคิดของระบบ EVM

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงานขั้นตอนถัดไป

เมื่อแผนกลยุทธ์ประจำปีขององค์กรได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงงานไฟ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และระบบการ ประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard- BSC) เพื่อกำหนด เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ในระดับองค์กร ฝ่าย และส่วนงาน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี 2562 ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ใน Balanced Scorecard โดยกำหนดกระบวนการดำเนินงานผ่านการสัมมนาระดมสมองเพื่อพิจารณาร่วมกัน

บทที่ 2: การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของโรงงานไฟ

กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนวิสาหกิจ และกลยุทธ์ตามแนวคิดของ EVM ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้มีกระบวนการจัดทำแผนงานที่เหมาะสม มีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอต่อการพิจารณากำหนดหรือทบทวนแผนการดำเนินงาน โดยกำหนดให้มีข้อมูลที่ใช้สนับสนุนให้กับคณะกรรมการได้อย่างเพียงพอต่อการพิจารณากำหนดแผนระยะยาว/แผนวิสาหกิจ (ระยะเวลา 3-5 ปี) และแผนงานประจำปี/แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดประเด็นพิจารณาสำคัญไว้ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - I. ภาวะเศรษฐกิจมหภาค
 - II. ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
 - III. ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง
 - IV. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - V. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
 - I. ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก
 - II. ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน
 - III. สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
 - IV. สถานภาพองค์กร
 - V. ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

จากการวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญต่างๆ ข้างต้น โรงงานไฟได้นำเครื่องมือการวิเคราะห์บริบทแวดล้อม อาทิ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT) การวิเคราะห์ PESTEL และการวิเคราะห์ตามหลักการ Porter's Five Force มาใช้วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร ประกอบการพิจารณาข้อมูลการดำเนินงานงานในเชิงลึก ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Economic Profit Driver: EP Driver) ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนต่อไป

สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2561 นี้ โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ขององค์กรเดิมที่ถูกกำหนดตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นมา มาทบทวนและปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และสถานะการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุผลดังกล่าว แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 -2564 (ฉบับทบทวนปี 2561) ฉบับนี้ จึงยังคงมีความสอดคล้องและอิงกับกรอบหลักการเดิมที่พัฒนาขึ้นจากแผนวิสาหกิจฉบับที่ใช้ปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ถือได้ว่า การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2561 นี้ เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงงานไฟเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้น โรงงานไฟจึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นตั้งแต่การวิเคราะห์แนวนโยบายภาครัฐต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สถานะอุตสาหกรรม และปัจจัยภายในขององค์กร เพื่อให้โรงงานไฟเองได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กร พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต

2.1 กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดกรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระหว่างปี พ.ศ. 2560 – 2564 เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาพรวม และรัฐวิสาหกิจรายสาขา ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ

โรงงานไฟในฐานะรัฐวิสาหกิจจึงต้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานในปี 2560 แผนงานระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

โดยกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามแผนภาพ ดังนี้

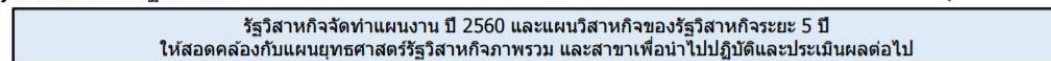
(1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง



(2) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



(3) แผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจ



แผนภาพ กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ²

² สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

2.1.1 กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” มาประยุกต์ใช้
- กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี: เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินั้น โรงงานไฟฟ้ จะต้องวางแผนงานโครงการให้รองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้าน คือ
 - (1) ความมั่นคง
 - (2) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
 - (3) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
 - (4) การสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม
 - (5) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - (6) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564): มุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ ได้กำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ซึ่งจะเป็แผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ข้างต้น และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) เพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย แหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- Thailand 4.0: เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม อาทิ
 - การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
 - การเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง
 - การเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
 - การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

โดยโมเดลของ Thailand 4.0 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี นั่นคือ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนโดยโรงงานไฟฟ้ จึงต้องวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมใน

ด้านองค์กรของโรงงานไฟฟ้า ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

- **Digital Economy:**³ คือ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่ออำนวยความสะดวกให้เศรษฐกิจมีมูลค่าและประสิทธิภาพสูงขึ้น และการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ทำให้การตลาดขยายตัวและสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบัน ตั้งแต่ Knowledge Economy หรือ เศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้ และ Creative Economy ที่วางเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ให้กับสินค้าและบริการผ่านทางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยแนวคิดในการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับยุค Digital Economy แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

- (1) Digital Commerce ในอดีตมักกล่าวถึง e-commerce แต่ในยุคปัจจุบันตลาดการค้าดิจิทัลได้แตกแขนงไปสู่ mobile-commerce และ Social Commerce ที่ขายของผ่านเว็บไซต์ออนไลน์ หรือการค้าบนระบบดิจิทัลที่กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจได้รวดเร็ว
- (2) Digital Transformation คือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้า แต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ และขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงาน ลดต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- (3) Digital Consumption คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิม และการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ

นอกจากนี้ เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่จะเกิดใหม่ และเพื่อก้าวให้ทันกับยุคไอที ในการให้บริการ และถ่ายทอดความรู้สู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึง จึงควรให้ความสำคัญและตั้งเป้าที่จะปฏิรูปประเทศสู่เศรษฐกิจเชิง Digital อย่างจริงจัง เพื่อให้มีการขนส่งข้อมูลจำนวนมากโดยสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูง เชื่อมต่อกันทั่วทุกพื้นที่ด้วยความรวดเร็ว และการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจะสามารถลดช่องว่างเชิง Digital ลดต้นทุนที่เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงไอทีได้ และลดความซ้ำซ้อนในการสร้างเครือข่ายของหน่วยภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยได้เครือข่ายที่มีคุณภาพและประหยัดการลงทุนสูงสุดเมื่อเข้าสู่ระบบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ เออีซี

2.1.2 แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

- **ทิศทางและแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ:** ตามที่ที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้
 - ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปี ที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

³ “Digital Economy : รู้ทัน เข้าใจ และนำไปใช้”, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.)

และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่น ๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือการระดมทุนผ่านกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องคล้อยกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

● แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม: ประกอบด้วย

(1) บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการพิมพ์

ในอนาคตธุรกิจการพิมพ์จะต้องมีการพัฒนาการพิมพ์โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีและอุปกรณ์การพิมพ์ที่ทันสมัย เข้ามาช่วยให้การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพงานพิมพ์และด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญ ปรับปรุงคุณภาพให้บริการ เพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้ามาใช้บริการโรงพิมพ์ เนื่องจากในอนาคตโดยจะมีการใช้สื่อออนไลน์เข้ามาทดแทนการพิมพ์มากยิ่งขึ้น อาจส่งผลให้ความต้องการใช้บริการโรงพิมพ์ลดลง ธุรกิจการพิมพ์จึงควรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในตลาดเพื่อสร้างความอยู่รอดในอนาคตโดยการลดขั้นตอนการผลิตให้สั้นลง ใช้คนน้อยลง โดยใช้เครื่องจักรเข้ามาทดแทน มีระบบควบคุมคุณภาพเพื่อให้งานได้มาตรฐาน และสะดวกรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้า

(2) บริบทเฉพาะสำหรับสาขา – ธุรกิจการไฟ

การประกอบธุรกิจไฟในประเทศไทยมีลักษณะเป็นการผูกขาด (Monopoly) โรงงานไฟฯ เป็นเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาตจากกรมสรรพสามิตให้ผลิต นำเข้า และจำหน่ายไฟได้ โรงงานไฟฯ จึงปราศจากคู่แข่งในธุรกิจไฟ สำหรับตลาดไฟต่างประเทศมีลักษณะเป็นตลาดเสรีอนุญาตให้มีการประกอบธุรกิจค้าไฟได้ถูกต้องตามกฎหมาย และมีการซื้อขายไฟอย่างเสรีเช่นกัน กลุ่มผู้บริโภคไฟ ต่างประเทศหรือสถานคาสีโนมีความต้องการบริโภคไฟเป็นจำนวนมากเฉลี่ย 5.5-12 ล้านสำหรับ/ปี และมีโอกาสเลือกซื้อไฟจากผู้ผลิตหรือจำหน่ายไฟ ซึ่งมีด้วยกันหลายรายและมาจากหลายประเทศ อาทิ มาเลเซีย ญี่ปุ่น สเปน จีน เป็นต้น รูปแบบไฟที่ผลิตและจำหน่ายทั่วไปสำหรับตลาดในประเทศ เป็นไฟแบบ (Custom Playing Cards) กล่าวคือ ด้านหน้าและด้านหลังไฟเป็นรูปแบบเดียวกันตามที่ โรงงานไฟฯกำหนด ในขณะที่ไฟใช้ในบ่อนตลาดต่างประเทศจะมีรูปแบบตามที่ลูกค้าเสนอแบบไว้หรือ Personalized Playing Cards ซึ่งออกแบบเป็นการเฉพาะตามความต้องการของลูกค้า เช่น ด้านหลังไฟจะพิมพ์เป็นโลโก้บ่อนตนเอง หรือรูปแบบเฉพาะต่างๆ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของ โรงงานไฟฯ ถูกนำไปจำหน่ายบริเวณบ่อนชายแดนรอบประเทศ ซึ่งอาจพิจารณาถึงความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในการขนส่งสินค้า เมื่อเปรียบเทียบกับไฟนำเข้าจากผู้ผลิตประเทศอื่น

(3) ประเด็นข้อสังเกตคณะอนุกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (SubPAC)

- ผลประเมินในปี 2560 เป็นปีแรกที่ไม่ มี รส. ที่คะแนนลดลงติดต่อกัน 2 ปี และทุกหัวข้อมี คะแนนเฉลี่ยเพิ่มขึ้น โดยมีรัฐวิสาหกิจถึง 15 แห่ง จาก 17 แห่ง ที่มีคะแนนเพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่ง เป็นผลจากโครงการที่เลี้ยงและผู้บริหารและคณะกรรมการที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานต่อระบบการบริหารจัดการองค์กรดีขึ้น
- การส่งเสริมโครงการที่เลี้ยงมีส่วนสำคัญในกาสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น เนื่องจากการติดตามผลการดำเนินงานรวมทั้งการให้คำแนะนำระหว่างปี ซึ่ง ควรต่อยอดโครงการหรือ ขยายผลโครงการ ในการให้ที่เลี้ยง โดยให้มีการทบทวนโครงการสนับสนุนรัฐวิสาหกิจด้านการ บริหารจัดการองค์กร (โครงการที่เลี้ยง) โดยการให้รัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนประเมินผลอยู่ในระดับ เกินกว่ามาตรฐานควรเป็นที่เลี้ยงหรือแบบอย่างที่ดีให้กับรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนต่ำกว่า มาตรฐาน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างรัฐวิสาหกิจที่มี ระดับเกินกว่ามาตรฐานกับรัฐวิสาหกิจที่มีคะแนนต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อช่วยยกระดับและพัฒนา ซิตความสามารถของรัฐวิสาหกิจรวมทั้งเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก

(4) แผนนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SODs)

ภาพรวม

เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

โรงงานไฟ

ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี

หลักการและแนวทางการดำเนินงานตามทิศทางที่สำคัญของรัฐ

แผนระยะสั้น

1. ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล
2. จัดทำแผนบริหารต้นทุนและวางแผนการตลาด เพื่อรองรับการแข่งขันจากการเปิดเสรี
รวมทั้งพัฒนาระบบ QC ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

แผนระยะยาว

1. เพิ่มสัดส่วนไฟส่งออก
2. พิจารณาแนวทางการร่วมทุนในการดำเนินธุรกิจไฟ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

(5) ประเด็นปัญหาหลัก และข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินผลการดำเนินงานโรงงานไฟ (TRIS)

○ ประเด็นปัญหาหลัก

- รายได้ของโรงงานไฟฯ ลดลงเรื่อยๆ อันเนื่องมาจากรายได้ของไฟนอกสัมปทาน และสิ่งพิมพ์
ไม่เป็นไปตามที่คาด ขณะที่รายได้จากสัญญาสัมปทานของโรงงานไฟฯ ก็มีมูลค่าลดลงเรื่อยๆ
- โรงงานไฟฯ ขาดการทำการตลาดเชิงรุกอย่างจริงจัง

○ ข้อเสนอแนะ

- โรงงานไฟฯ ควรเร่งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการดำเนินตามแผนการตลาดเชิง
รุกเพื่อส่งเสริมธุรกิจการจำหน่ายไฟ และการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ พร้อมทั้งเสริมสร้างความ
เชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฯ
- โรงงานไฟฯ ควรมีการจัดทำบัญชีปันส่วนต้นทุนของผลิตภัณฑ์ไฟและสิ่งพิมพ์แต่ละประเภท
ให้แล้วเสร็จเพื่อนำมาวางแผนในการบริหารจัดการต้นทุน
- โรงงานไฟฯ ต้องทบทวนบทบาทและการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงกฎหมาย และระเบียบต่างๆ
ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อจำกัดในการดำเนินงานต่างๆด้วย
- โรงงานไฟฯ ต้องพิจารณาและทบทวนสัญญาสัมปทานของการขายไฟ ในเรื่องของแรงจูงใจใน
การดึงดูดเอกชนรายใหม่เข้ามาเป็นผู้รับสัมปทาน หรือไม่ อย่างไร
- โรงงานไฟฯ ต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์ธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันที่อยู่ในยุคของระบบ
ดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ และสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 โดยอาจมีโรงพิมพ์สำรวจ
และสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นคู่แข่ง

(6) ความเห็นเพิ่มเติม ของ กระทรวงการคลัง

- เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ มีผลการประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กรในบางหัวข้อต่ำกว่าระดับคะแนน 3.0000 ได้แก่ หัวข้อการบริหารความเสี่ยง และหัวข้อการตรวจสอบภายใน ดังนั้น โรงงานไฟฟ้ จึงควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร โดยจัดทำแนวทาง และกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรให้ชัดเจน




2.1.3 แนวนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

- **นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด:** กรมสรรพสามิต ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ของ โรงงานไฟ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564 ปรับปรุง พ.ศ. 2561) โดยมีวิสัยทัศน์ เป็น “ผู้นำการจัดเก็บภาษีเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน” ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่
 - ยุทธศาสตร์: การบริหารการจัดเก็บภาษีแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์: การใช้นโยบายภาษีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสุขภาวะที่ดีขึ้นของประชาชน
 - ยุทธศาสตร์: การบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล
 - ยุทธศาสตร์: การเสริมสร้างนวัตกรรมทางภาษี

นอกจากนี้ ยังมีแผนยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ที่กำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แต่ละกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญหนึ่งที่น่าจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานใหม่ในอนาคตของโรงงานไฟ คือ

ยุทธศาสตร์: การบริหารการจัดเก็บภาษีแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์: บูรณาการการบริหารการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ
จัดทำฐานข้อมูลปริมาณการจ่ายแสดมป์

เนื่องจากรูปแบบแสดมป์ของกรมสรรพสามิต และการจัดทำฐานข้อมูลปริมาณการจ่ายแสดมป์ มีความสำคัญต่อโรงงานไฟ ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตแสดมป์สรรพสามิตของกรมสรรพสามิต ในด้านรายได้และการวางแผนการผลิต ซึ่งโรงงานไฟควรให้ความสำคัญ และนำเอายุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตด้านการบริหารการจัดเก็บภาษีแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาพิจารณาประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในครั้งนี้อย่างรอบคอบ

	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบบริหารจัดการภาครัฐ
	สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (ย.3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ย.7)	การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9) ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ย.10)		การบริหารจัดการภาครัฐป้องกันทุจริต (ย.6)
เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ ปี 2560 – 2564					
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน Digital Economy	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
	บทบาท/เป้าหมาย แยกบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ในการเป็น Regulator / Operator ปรับบทบาทเป็น Operator	การลงทุน • จัดลำดับความสำคัญ ความคุ้มค่าของโครงการให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ยุทธศาสตร์ • มีแหล่งเงินที่เหมาะสม	ฐานะการเงินที่มั่นคง สร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากสินทรัพย์/ธุรกิจต่อยอด	เทคโนโลยีและนวัตกรรม ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม	ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม
ยุทธศาสตร์วิสาหกิจภาพรวมและพาณิชย์กรม					
	ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ๕ ปี (พ.ศ.2560 – 2564)				
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการการจัดเก็บภาษีอย่างมีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 นโยบายภาษีเพื่อสร้างสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และพลังงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล		ยุทธศาสตร์ที่ 4 ขับเคลื่อนการใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ
<ul style="list-style-type: none"> จัดเก็บภาษีเพื่อฐานะทางการคลัง อย่างยั่งยืน บูรณาการปราบปราม เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบภาษี 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความสมดุลในการจัดเก็บภาษี เพื่อดูแลสังคม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน 	<ul style="list-style-type: none"> บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรสู่ความเป็นสากล 		<ul style="list-style-type: none"> ขับเคลื่อนนวัตกรรมและ พัฒนาไปสู่การปฏิบัติ 	

แผนภาพแนวนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับโรงงานไฟ

2.1.4 สรุปประเด็นสำคัญเชิงนโยบาย

กล่าวโดยสรุป พบว่า ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายต่อการดำเนินงานของโรงงานไฟ ที่ควรนำมาใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ประจำปี 2561 นี้ ประกอบด้วย

<p>1. ทบทวนสัญญาสัมปทานของการขายไฟ ในเรื่องของแรงจูงใจในการดึงดูดเอกชนรายใหม่</p> <p>ยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ2: ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาว กรมสรรพสามิตข้อ 2 การใช้นโยบายภาษีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสุขภาพที่ดีขึ้นของประชาชน ข้อเสนอแนะจากการประเมินผล</p>
<p>2. ดำเนินการตลาดเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน</p> <p>ยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ2: ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาว กรมสรรพสามิตข้อ 2 การใช้นโยบายภาษีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมสุขภาพที่ดีขึ้นของประชาชน ข้อเสนอแนะจากการประเมินผล</p>
<p>3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน สร้างรายได้เพิ่มจากสินทรัพย์</p> <p>ยุทธศาสตร์ชาติ ข้อ2: ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาว กรมสรรพสามิตข้อ 3 การบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล</p>
<p>4. จัดทำแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริการจัดการองค์กรให้ชัดเจน</p> <p>กรมสรรพสามิตข้อ 3 การบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล ข้อสังเกตจากการประเมินผล โดยกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะจากการประเมินผล</p>
<p>5. ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม พัฒนารูธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ</p> <p>ยุทธศาสตร์ การพัฒนารัฐวิสาหกิจ ข้อ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน Digital Economy กรมสรรพสามิตข้อ 4 การเสริมสร้างนวัตกรรมทางภาษี</p>

2.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันโดยรวม ของ โรงงานไฟ (ปัจจัยภายใน)

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร ควรพิจารณาการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันเพื่อประเมินศักยภาพโดยรวมของโรงงานไฟ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในโรงงานไฟที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ
- 2) โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร
- 3) แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ
- 4) ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลักของโรงงานไฟ
- 5) ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงินของโรงงานไฟ
- 6) สภาพการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- 7) สถานภาพองค์กร
- 8) การทบทวนความสามารถพิเศษของโรงงานไฟ ความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
- 9) ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์การจัดตั้ง และพันธกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486 โดยเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต และต่อมาโรงงานไฟได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้สังกัดของกรมสรรพสามิต ในวันที่ 1 มกราคม 2535

โรงงานไฟมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อ

- 1) ผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
- 2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
- 3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ
- 4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

หรือกล่าวโดยรวมได้ว่า โรงงานไฟเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตไฟตามพระราชบัญญัติไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ และการตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

และเมื่อพิจารณาถึงแนวนโยบายของกรมสรรพสามิต อันเป็นหน่วยงานต้นสังกัด พบว่าจากยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิตใน พ.ศ. 2560 และฉบับปรับปรุงในปี 2561 กรมสรรพสามิตมีการกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน การใช้นวัตกรรมเพื่อไปสู่การปฏิบัติ และกำหนดแผนการปฏิรูป เป็นนโยบายการปฏิรูประบบภาษี (รูปแบบแสดมภ์) และนโยบายจัดทำฐานข้อมูลปริมาณการจ่ายแสดมภ์ ซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่โรงงานไฟจะใช้โอกาสนี้ในการขยายตลาด การเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงแก่หน่วยงานภาครัฐ

นอกจากนี้ จากสภาวะการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะแนวนโยบายการปกครองจากคณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่มุ่งเน้นการปราบปรามการเล่นการพนันที่กฎหมายทุกประเภท ตามคำสั่งของคณะกรรมการความสงบแห่งชาติที่ 24/2557 เรื่อง ห้ามให้มีการเล่นการพนันที่ผิดกฎหมาย ลงวันที่ 26 พฤษภาคม พุทธศักราช 2557 ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ส่งผลให้โรงงานไฟมีความจำเป็นต้องทบทวนหรือ

ปรับแผนกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นและแนวนโยบายการปกครองจากคณะกรรมการ
ความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

โดยวิสัยทัศน์ สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2561 – 2564 ยังคงวิสัยทัศน์
ตามแผนวิสาหกิจฉบับปัจจุบัน เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิภาพ และโปร่งใส” ทั้งนี้ ได้มีการทบทวนพันธกิจให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ.
2560 ซึ่งวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเหล่านี้ ถือเป็นกรอบใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการทบทวนแผน
วิสาหกิจ ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560– 2564 ฉบับใหม่ เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานใน
อนาคต (รายละเอียดการทบทวนพันธกิจ ในบทที่ 5 เรื่องการทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ ตามแนวคิด EVM
ประจำปี 2561)

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

พันธกิจ (เดิม)

1. ให้บริการและพัฒนาศักยภาพด้านสิ่งพิมพ์ตามความต้องการของ
หน่วยงานภาครัฐ
2. พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขันอย่างต่อเนื่อง
3. ดำเนินการผลิต นำเข้า จำหน่ายไฟฟ้ ตาม พรบ. สรรพสามิต 2560
4. รักษาสภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่ดีในการ
ทำงาน
5. บริหารจัดการองค์กรด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ (ทบทวน)

1. ผลิตแสตมป์สรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บ
รายได้ของกรมสรรพสามิต
2. ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจัดเก็บรายได้ แก่
หน่วยงานภาครัฐ
3. ครอบคลุมตลาดไฟฟ้ในประเทศทั้งหมด และขยายสู่ธุรกิจไฟฟ้
คาสีในภูมิภาค
4. บริหารจัดการองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
5. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์
เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

วัตถุประสงค์จัดตั้ง

1. ผลิตไฟฟ้ตามพระราชบัญญัติไฟฟ้ และรับจ้าง
พิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ
2. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือ
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
3. ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟฟ้
4. ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้า
ต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

การกำหนดทิศทางของ
องค์กร (พันธกิจ/วิสัยทัศน์)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอม
แปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มี
ประสิทธิภาพ และโปร่งใส”

พันธกิจ (Mission)

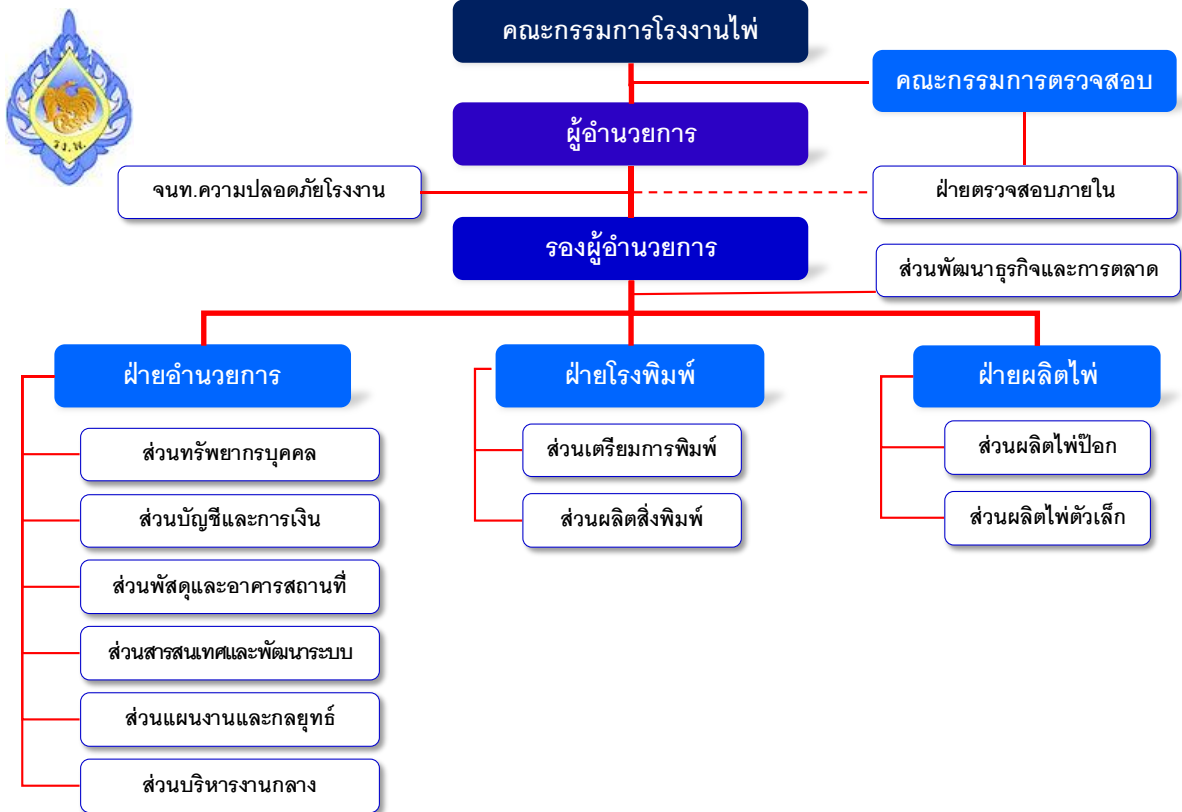
1. ผลิตแสตมป์สรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
2. ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจัดเก็บรายได้ แก่หน่วยงานภาครัฐ
3. ครอบคลุมตลาดไฟฟ้ในประเทศทั้งหมด และขยายสู่ธุรกิจไฟฟ้คาสีในภูมิภาค
4. บริหารจัดการองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
5. ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

แผนภาพแสดงกรอบการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจใหม่ของโรงงานไฟฟ้

2.2.2 โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กร

โรงงานไฟมีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการโรงงานไฟ และรองผู้อำนวยการโรงงานไฟ ตามลำดับ โดยมีการแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย อันประกอบไปด้วย 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายโรงพิมพ์ 3) ฝ่ายผลิตไฟ และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ได้ทำการแยกส่วนของกิจกรรมการตลาดออกไปเป็นหนึ่งส่วนงานเฉพาะโดยไม่สังกัดฝ่ายใดและใช้ชื่อว่า “ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด” โดยในแต่ละฝ่ายมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายอำนวยการ สำหรับฝ่ายอำนวยการ มี 6 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ คือ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ 4) ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ และ 5) ส่วนแผนงานและกลยุทธ์ 6) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไฟให้มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กันไปด้วย
2. ฝ่ายโรงพิมพ์ สำหรับฝ่ายโรงพิมพ์ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายโรงพิมพ์ คือ 1) ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ 2) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ซึ่งฝ่ายและส่วนดังกล่าวในปัจจุบัน มีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศให้ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติ๊กเกอร์) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงฝ่ายโรงพิมพ์ ส่วนเตรียมการพิมพ์ และ ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ จะต้องรับหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ และการผลิตสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น
3. ฝ่ายผลิตไฟ สำหรับฝ่ายผลิตไฟ มี 2 ส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของฝ่ายผลิตไฟ คือ 1) ส่วนผลิตไฟป็อก และ 2) ส่วนผลิตไฟตัวเล็ก โดยที่ฝ่ายและส่วนดังกล่าวมีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไฟป็อกและไฟตัวเล็กทุกประเภท
4. ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้นไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตนเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต
5. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด เป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นตรงกับรองผู้อำนวยการ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารอย่างใกล้ชิด และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไฟทั้งในและต่างประเทศ



แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารงาน ของ โรงงานไฟ⁴

2.2.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

โรงงานไฟเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต เพื่อดำเนินการผลิตไฟ หรือนำเข้าไฟมาจำหน่ายในประเทศไทย รวมทั้งการดำเนินการผลิตสิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ ต่อมาในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปี 2558 โรงงานไฟได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ เพื่อ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และโปร่งใส” โดยโรงงานไฟมีภารกิจหลัก เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตไฟและดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ไฟ อาทิ การจัดหาไฟจากต่างประเทศ และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับประโยชน์การจัดจำหน่ายไฟในประเทศไทย โดยลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของโรงงานไฟ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป

โรงงานไฟให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงโดยมีคู่ค้าหลัก คือ กรมสรรพสามิต ในการผลิตแสตมป์สรรพสามิต โดยปัจจุบัน โรงงานไฟสามารถผลิตแสตมป์สรรพสามิตได้ 5 ประเภท ได้แก่ (1) แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม (2) แสตมป์ยาสูบ ขนาดบรรจุเกิน 30 กรัม (3) แสตมป์เครื่องตีม้นำเข้า (4) แสตมป์ยาสูบผลิตในประเทศ (5) เครื่องหมายแสดงการเสียภาษีฯ สำหรับผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ยังพึ่งพาการสั่งซื้อจากกรมสรรพสามิตเป็นหลัก ทำให้มีรายได้ผันตามปริมาณการเก็บภาษีประเภทต่างๆของกรมสรรพสามิต โดยในปี 2558 -2560 โรงงานไฟมีรายได้จากการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง 35 ล้านบาท 28 ล้านบาท และ 8.1 ล้านบาท ตามลำดับ นอกจากนี้ โรงงานไฟยังมีความสามารถให้การให้บริการงานพิมพ์ทั่วไป ตัวอย่างเช่น สมุด

⁴ มติคณะกรรมการโรงงานไฟ ครั้งที่ 11/2559 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2559

ทะเบียน สมุดเวชระเบียน ใบอนุญาต ใบเสร็จรับเงิน วุฒิบัตร กระดาษหั่วจดหมาย ซองจดหมาย ฉลากปิดสุรา เป็นต้น

อย่างไรก็ตามธุรกิจสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันสร้างรายได้ให้แก่โรงงานไฟในสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากธุรกิจอื่นๆ ของโรงงานไฟ ซึ่งในปี 2558-2560 โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์ทั่วไปอยู่ที่ 15.5 ล้านบาท 8.4 ล้านบาท และ 13.2 ล้านบาท ตามลำดับ โดยลูกค้าหรือผู้จ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ ได้แก่ หน่วยงานราชการ ของกระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น



แสดมปียาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม



แสดมปียาสูบ ขนาดบรรจุเกิน 30 กรัม



แสดมปีเครื่องดื่ม
-นำเข้า (สีแดง)



แสดมปีเครื่องดื่ม
ผลิตในประเทศ (สีน้ำเงิน)



แสดมปีไฟ

ภาพแสดงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ ในปัจจุบัน

2) ธุรกิจการผลิตไฟ

โดยสามารถจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตไฟและจำหน่ายได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 กลุ่มไฟตัวเล็ก ได้แก่

- ไฟไทย
- ไฟฟองจีน
- ไฟจีน 4 สี

โรงงานไฟเป็นผู้ผลิตกลุ่มไฟตัวเล็กเพียงรายเดียวในประเทศ ซึ่งปราศจากคู่แข่ง และถือครองตลาดไฟตัวเล็กเกือบร้อยละ 100 โดยในอดีต อย่างไรก็ตามจากข้อมูลผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ต่อผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2560 พบว่า ร้อยละ 68% ของผู้ซื้อสินค้ากลุ่มไฟตัวเล็ก มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จากข้อมูลดังกล่าวทำให้สามารถคาดการณ์ได้ว่า ไฟประเภทดังกล่าวจะมียอดขายลดลงในระยะเวลาอันสั้นนี้ ปัจจุบันรายได้จากการจำหน่ายสินค้ากลุ่มไฟตัวเล็กยังมีสัดส่วนประมาณ 30% ของรายได้การขายไฟภายใต้สัญญาสัมปทานทั้งหมด ในปี 2558 – 2560 รายได้การขายไฟดังกล่าวมูลค่า 119 ล้านบาท 78 ล้านบาท และ 110 ล้านบาท ตามลำดับ



ไฟไทย



ไฟจีนสี่สี



ไฟผองจีน

ภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟตัวเล็ก

2.2 กลุ่มที่ 2 กลุ่มไฟป็อก ได้แก่

- ไฟป็อกกระดาษ ยี่ห้อ VEGAS V.G. 333
- ไฟป็อกพลาสติก ยี่ห้อ VEGAS V.G. 222
- ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง ยี่ห้อ VEGAS V.G. Gold-111
- ไฟป็อกกระดาษที่ระลึก ได้แก่ ไฟมวยไทย
- ไฟป็อกกระดาษส่งออก ได้แก่ ไฟป็อก88คลับ, ไฟป็อกJK และไฟป็อก VKR

ปัจจุบัน (ณ ปี 2560) โรงงานไฟจำหน่ายไฟป็อก (ไม่รวมไฟนำเข้า) คิดเป็นจำนวนเงิน 194.4 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของการจำหน่ายไฟป็อกพลาสติกมากที่สุด เท่ากับ 128.6 ล้านบาท รองมา คือ ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง มีจำนวนจำหน่าย เท่ากับ 53.2 ล้านบาท ส่วนไฟกระดาษต้นทุนต่ำ VEGAS V.G. 666 (Low cost) นั้น ปัจจุบัน โรงงานไฟยกเลิกการผลิตแล้ว แต่ยังพอมีสินค้าคงเหลือหมุนเวียนอยู่ในตลาด



VEGAS V.G. 333



VEGAS V.G. SILVER 222



ไฟมวยไทย

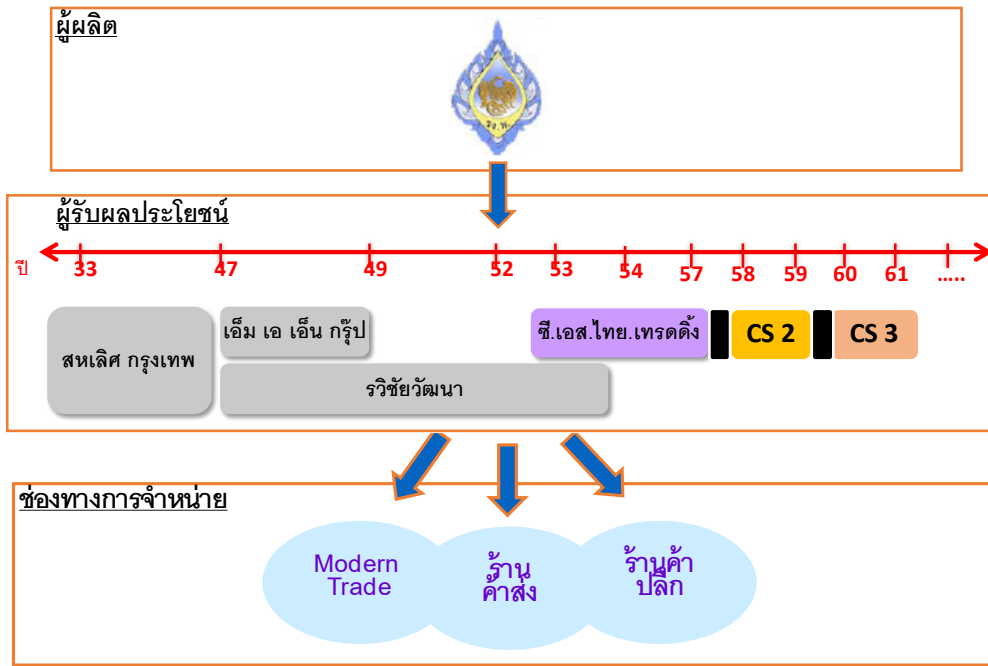


VEGAS V.G. GOLD - 111

ภาพแสดงผลิตภัณฑ์ไฟกลุ่มไฟป็อก

หากพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) โรงงานไฟ พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์ไฟ ทางโรงงานไฟมีรูปแบบการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟโดยการผ่านสัญญาให้สิทธิกับตัวแทนจำหน่ายเท่านั้น โดยคิดราคาตามวิธี ราคาต้นทุนบวกกำไรแก่ตัวแทนจำหน่าย ซึ่งตัวแทนจำหน่ายสามารถตั้งราคาขายไฟได้ตามความต้องการ โรงงานไฟไม่ได้ทำการควบคุมราคาปลายทางของไฟ ดังนั้น จึงเป็นช่องว่างทางกำไรที่สูญหายไปในการตลาด เพื่อแลกกับความมั่นคงทางรายได้ที่ผูกประกันด้วยสัญญาตัวแทนจำหน่ายไฟ

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟนอกสัมปทาน ได้แก่ ไฟที่ระลึก ไฟชำระยว รวมถึงงานพิมพ์และงานสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นั้น โรงงานไฟ ได้ดำเนินงานด้านการตลาดและการจำหน่ายเอง



แผนภาพโครงสร้างการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการผลิต และจัดจำหน่ายไฟ ในประเทศไทย

3) ธุรกิจรับจ้างด้านอื่นๆ ได้แก่ การรับประทับตราไฟป็อก อย่างไรก็ตาม รายได้ในส่วนนี้ของโรงงานไฟมีจำนวนที่น้อยมากและมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อยๆ

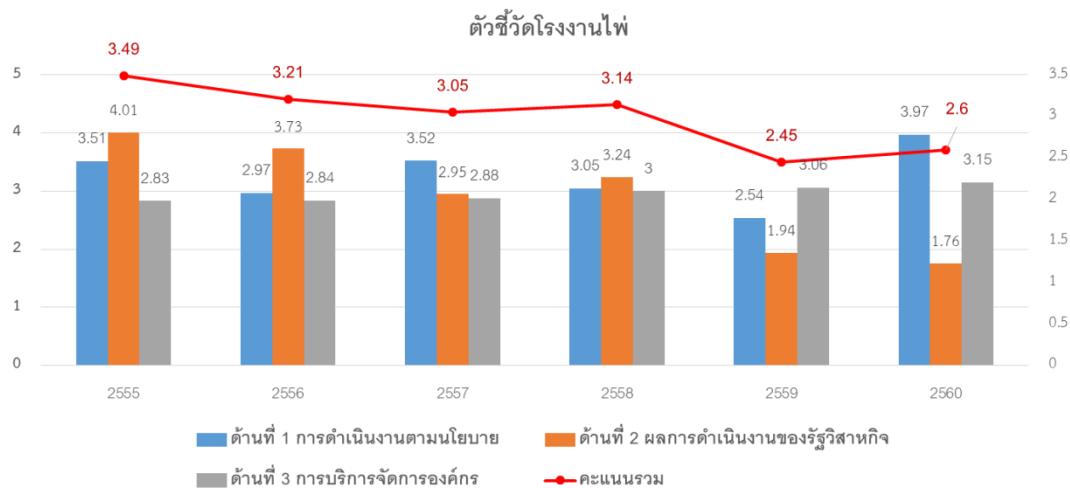
กล่าวโดยสรุป โรงงานไฟมีรายได้จากภารกิจหลัก คือการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลดการปลอมแปลง สิ่งพิมพ์ทั่วไป และการจำหน่ายไฟ และการประทับตราไฟป็อกต่างประเทศ รวมทั้งมีรายได้เงินค่าผลประโยชน์ จากการที่โรงงานไฟให้สิทธิในการจัดจำหน่ายไฟภายในประเทศแก่บริษัทเอกชน

2.2.4 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการกิจหลัก ของ โรงงานไฟ

ผลการดำเนินงานด้านการกิจหลัก สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

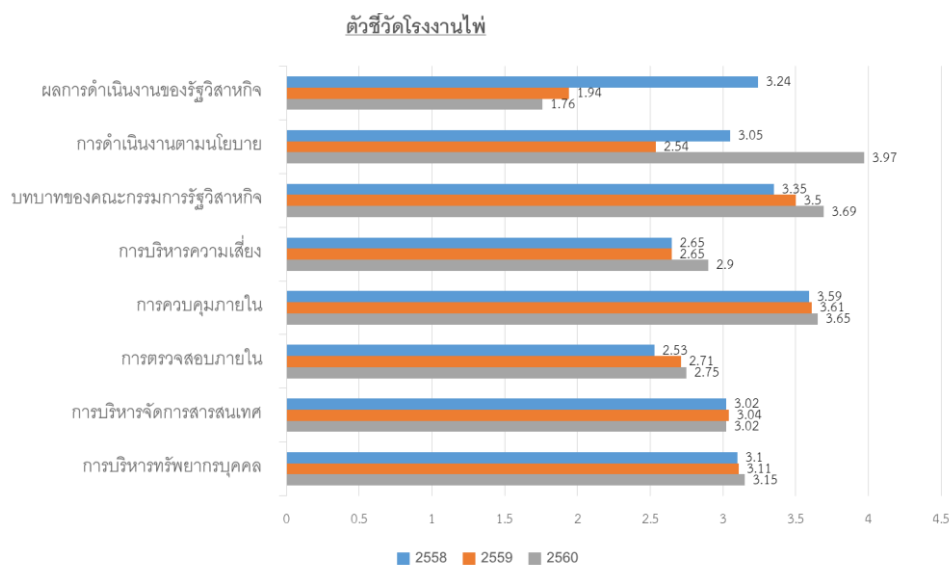
- 1) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ของ โรงงานไฟ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากผลการดำเนินงานปีล่าสุด ประจำปีบัญชี 2560 พบว่า โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานในภาพรวมที่ระดับคะแนน 2.6950 ซึ่งหากมองภายในระยะยาวแล้ว ยังถือว่าเป็นผลการดำเนินงานที่มีแนวโน้มลดลง แม้ว่าจะมีคะแนนดีขึ้นจากปี 2559 ซึ่งมีคะแนนเพิ่มขึ้น 0.1812 คะแนน โดยมีคะแนนในด้านที่ 2 ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่ำที่สุด คิดเป็นคะแนนเพียง 1.7600 คะแนน



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ของโรงงานไฟ

เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ของ โรงงานไฟแล้วจะเห็นได้ว่า โรงงานไฟสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้คะแนนสูงถึง 3.97 อย่างไรก็ตาม ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารจัดการองค์กรยังมีจุดที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้



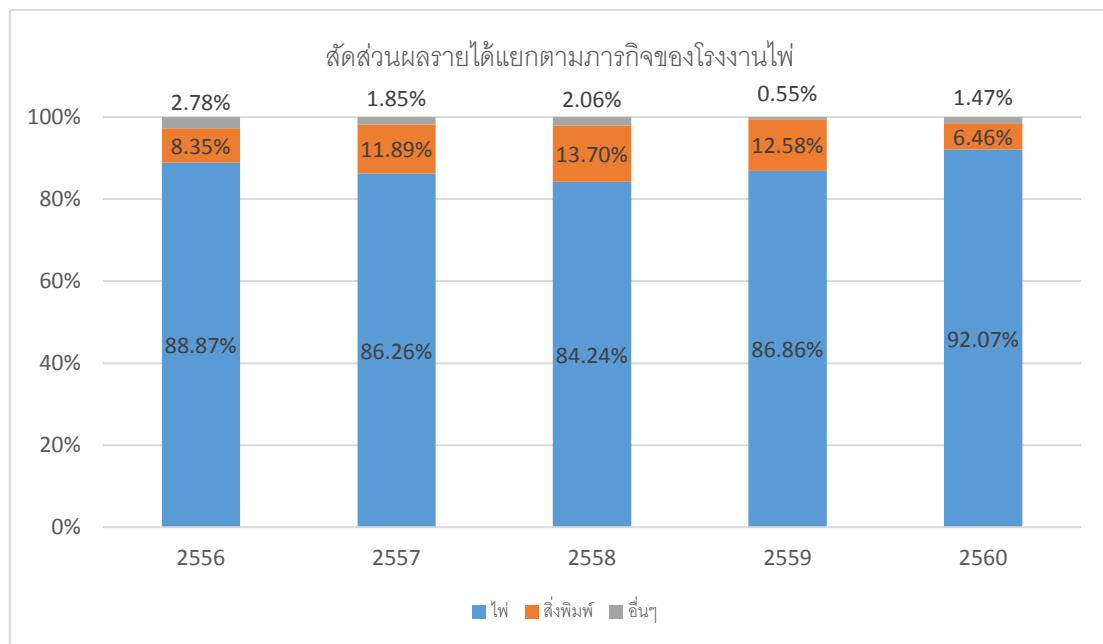
แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามจำแนกการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าในส่วนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อันได้แก่การดำเนินงานตามภารกิจหลัก การให้บริการสิ่งพิมพ์ และการจำหน่ายไฟนั้นได้ คະแนลลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก ในปี 2559 ผลการดำเนินงานด้านการเงินไม่เป็นไปตามแผนจากการขาดช่วงสัญญาให้สิทธิ ประมาณ 4 เดือน ต่อมาในปี 2560 ผลการดำเนินงานด้านการเงินไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากการจำหน่ายไฟชำระ (ไฟมวยไทย) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการขาดช่วงการจัดจ้างผลิตแสดมปีสรรพสามิตของกรมสรรพสามิต จึงทำให้คะแนลด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2558 – 2560 โรงงานไฟได้คะแนลให้ด้านดังกล่าวอยู่ที่ 3.2400 คะแนล 1.9400 คะแนล 1.7600 คะแนล ตามลำดับ

นอกจากนี้หากพิจารณาคะแนลในส่วนของการบริหารจัดการองค์กร โดยแยกส่วนการพิจารณาจะเห็นได้ว่า คะแนลในส่วนของการบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับคะแนลที่ต่ำกว่า 3 ซึ่งสะท้อนถึงระบบการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ หากโรงงานไฟให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบดังกล่าว

2) ผลการดำเนินงานจากธุรกิจหลัก ของ โรงงานไฟ

โรงงานไฟมีภารกิจหลัก คือ การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป และการผลิตและจำหน่ายไฟทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานของภารกิจหลักทั้ง 2 สามารถแบ่งเป็นสัดส่วนได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงสัดส่วนผลการดำเนินงานแยกตามภารกิจของโรงงานไฟ

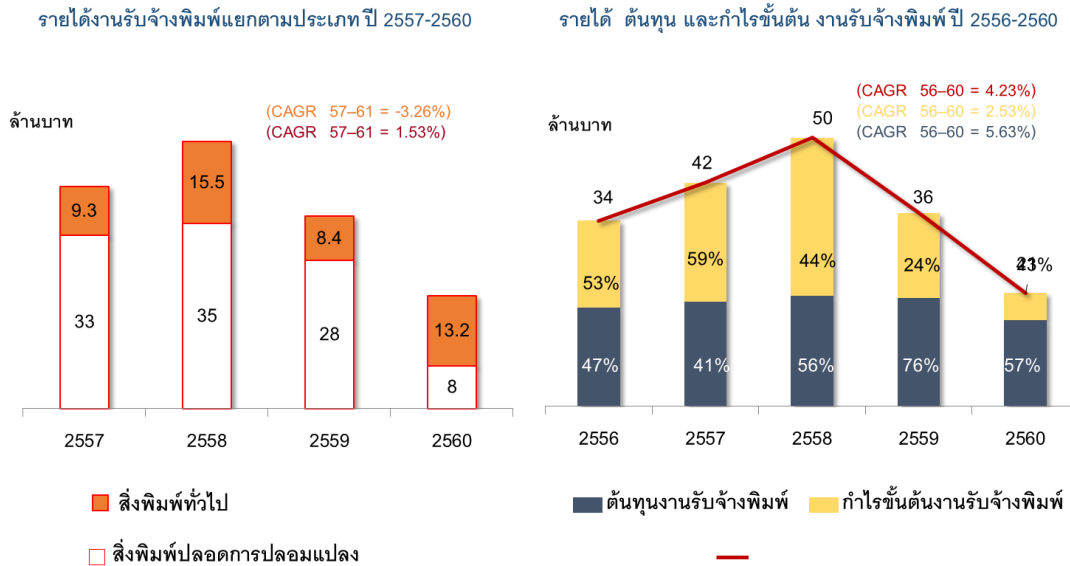
ถึงแม้ว่าโรงงานไฟจะมีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อย่างไรก็ตาม รายได้หลักของโรงงานไฟเฉลี่ย 3 ปีย้อนหลัง ส่วนใหญ่ประมาณ ร้อยละ 87.72 เป็นรายได้ที่เกิดจากการจำหน่ายไฟ และร้อยละ 10.91 เป็นรายได้ที่เกิดจากการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและสิ่งพิมพ์ทั่วไป ซึ่งจำแนกรายละเอียดของแต่ละธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

- ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์

จากผลการดำเนินงานการให้บริการสิ่งพิมพ์ฯ แสดงให้เห็นว่ารายได้การให้บริการสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟมีการผันผวนอย่างต่อเนื่อง อันเป็นสาเหตุมาจาก โรงงานไฟนั้นมีลูกค้าด้านสิ่งพิมพ์น้อยราย และหากมีรายใดรายหนึ่งชะลอ

การสั่งซื้อแล้วจะมีผลต่อรายได้ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ต่อโรงงานไฟในทันที และการพิจารณาผลการดำเนินการในด้านอื่นๆ ของส่วนการพิมพ์ อาทิ ต้นทุนการผลิต และ กำไร จะเห็นได้ว่า โรงงานไฟมีต้นทุนการผลิตคงที่ เป็นต้นทุนหลักของธุรกิจสิ่งพิมพ์ เพราะถึงแม้รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์จะผันผวนขึ้นลงในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ต้นทุนการรับจ้างพิมพ์ 16-20 ล้านบาท โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 19.12 ล้านบาท

ทั้งนี้การที่ส่วนโรงพิมพ์มีค่าใช้จ่ายคงที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักนั้น โรงงานไฟจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการรับงานในปริมาณมากๆ จะช่วยทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดต่ำลง ในขณะที่การรับงานขนาดเล็กโรงงานไฟจะมีความเสียเปรียบในด้านแข่งขันด้านราคากับผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์รายอื่น

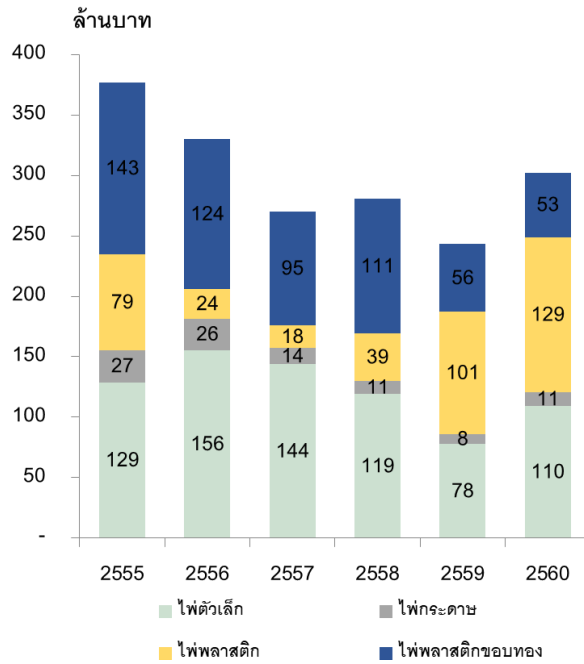


แผนภาพแสดงผลการดำเนินการธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ฯ

● ผลการดำเนินงานจากธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

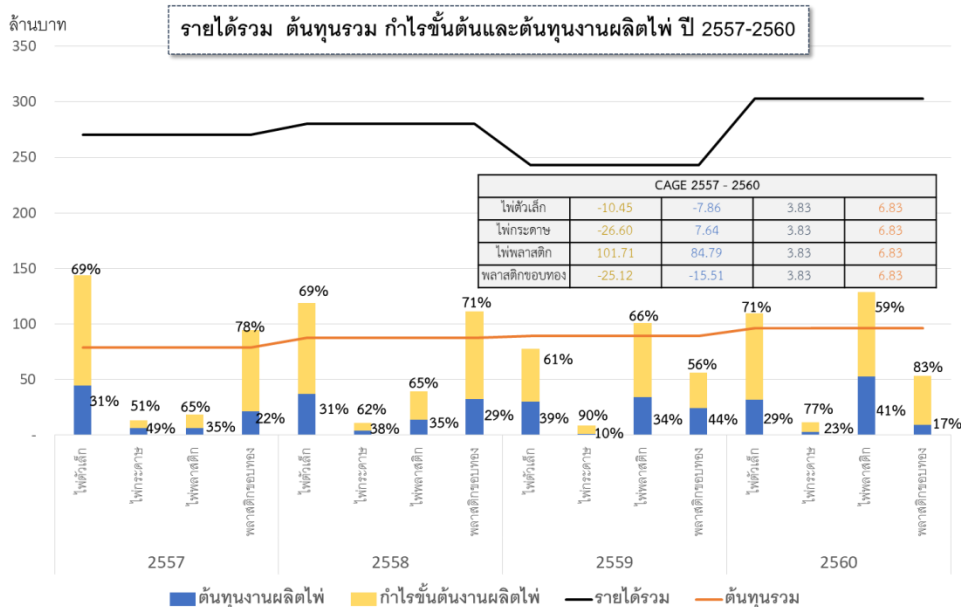
ปัจจุบันโรงงานไฟ เป็นผู้ได้รับสิทธิการผลิตไฟในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียว การประทับตราไฟนำเข้าจากต่างประเทศเพื่อจำหน่ายในราชอาณาจักร และจัดจำหน่ายไฟผ่านบริษัทเอกชนที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้รับผลประโยชน์ในการจัดจำหน่ายไฟในประเทศ ซึ่งผลการดำเนินงานสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การจำหน่ายไฟตามสัญญาการให้สิทธิจำหน่ายไฟ และการจำหน่ายไฟอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ก) การจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิการจำหน่ายไฟ โดยรูปแบบสัญญาในช่วงปี 1 สิงหาคม 2559 – 31 กรกฎาคม 2561 มีการกำหนดขั้นต่ำวงเงินการจัดซื้อไฟรวมที่เดือนละ 25 ล้านบาท หรือ 300 ล้านบาทต่อปี โดยไม่กำหนดชนิดของไฟ ทำให้โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น หลังจากที่อยู่ในช่วง ปี 2556 – 2559 โรงงานไฟมีรายได้จากการจำหน่ายไฟในสัญญาให้สิทธิลดลงอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการบริหารสัญญาให้สิทธิฯ อย่างมีประสิทธิภาพและไฟต้นทุนต่ำที่เป็นสินค้าที่แย่งส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มดังกล่าวได้ลดลงจนเกือบหายไปจากตลาดแล้ว อย่างไรก็ตาม อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของการจำหน่ายไฟในช่องทางดังกล่าวในปี 2556-2560 อยู่ในภาวะถดถอยที่ร้อยละ -2.19 ซึ่งดีกว่า อัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในปี 2555- 2559 ที่อยู่ในภาวะถดถอยร้อยละ -10.38



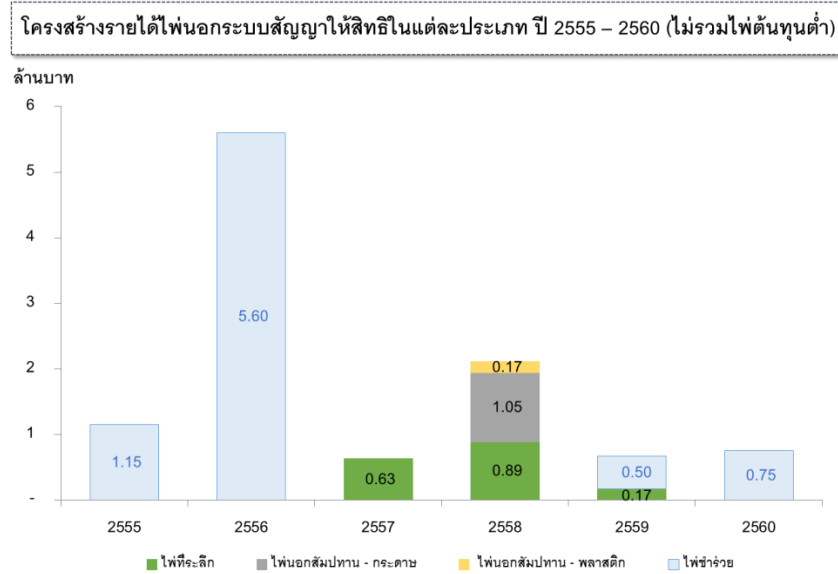
แผนภาพแสดงผลการดำเนินการการจำหน่ายไฟตามสัญญาให้สิทธิ

จากกราฟข้อมูลข้างต้น ทำให้ทราบว่าชนิดของไฟที่มียอดจำหน่ายสูงนั้นเปลี่ยนแปลงตามเวลา โดยในช่วงปี 2556-2557 ไฟตัวเล็กมียอดขายสูงสุด ต่อมาในปี 2558 ไฟพลาสติกขอบทองมียอดขายสูงสุด และในปี 2559 และ 2560 ไฟพลาสติกมียอดขายสูงสุด ตามลำดับ เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานในด้านอื่นๆ จากโครงสร้างรายได้จะเห็นได้ว่า ไฟพลาสติกที่มียอดขายสูงสุดในปี 2560 นั้น เป็นสินค้าที่มีสัดส่วนกำไรน้อยที่สุด และสินค้าที่มีกำไรมากที่สุด ได้แก่ ไฟพลาสติกขอบทองซึ่งมียอดขายเป็นอันดับ 3 ในปี 2560



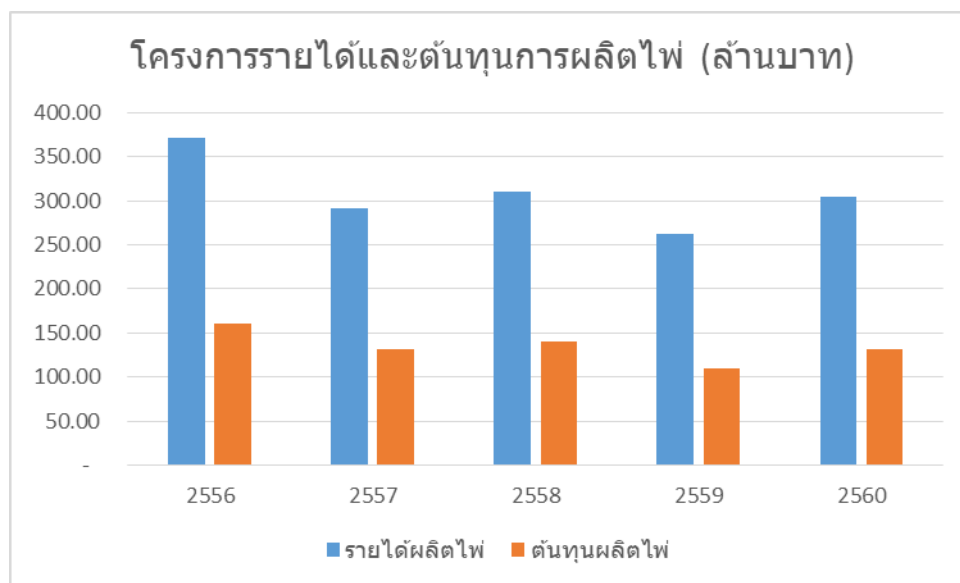
แผนภาพแสดงผลการดำเนินการด้านโครงสร้างรายได้ของไฟกลุ่มสัญญาให้สิทธิฯ

ข) การจำหน่ายไฟประเภทอื่นๆ ได้แก่ การจำหน่ายไฟชั่วคราว ซึ่งปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีไฟมว้ยไทย ที่โรงงานไฟฟ้ดำเนินงานทางการตลาด และเป็นผู้กระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีกต่างๆ ด้วยตัวเอง และการรับจ้างผลิตไฟที่ระลึก และไฟคาสิโนตามคำสั่งซื้อของผู้ว่าจ้าง รายได้ในส่วนดังกล่าวคิดเป็นสัดส่วนเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับการจำหน่ายไฟผ่านทางสัญญาการให้สิทธิฯ ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ

จากแผนภาพแสดงผลการดำเนินการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ จะเห็นได้ว่า ในปี 2560 รายได้หลักมาจากการรับจ้างผลิตไฟชั่วคราว โดยผลงาน 3 ปีย้อนหลัง โรงงานไฟฟ้มีรายได้จากการจำหน่ายไฟกลุ่มดังกล่าวอยู่ที่ 2.11 ล้านบาท 0.67 ล้านบาท และ 0.75 ล้านบาท ตามลำดับ



แผนภาพแสดงโครงการรายได้และต้นทุนการผลิตไฟ

หากพิจารณาถึงรายได้การผลิตไฟฟ้รวมต่อต้นทุนรวม จะเห็นได้ว่า ในปี 2560 ต้นทุนรวมการผลิตไฟฟ้ นั้นคิดเป็นร้อยละ 43.07 ซึ่งใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ย 3 ปีของต้นทุนไฟฟ้รวมต่อรายได้การจำหน่ายไฟฟ้รวม ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 43.36 สะท้อนให้เห็นว่า กำไรเบื้องต้นของการผลิตไฟฟ้ นั้นมีสัดส่วนที่สามารถแข่งขันได้หากโรงงานไฟฟ้ มีการบริหารจัดการภายในรวมถึงต้นทุนการขายและบริหารที่ดี

2.2.5 ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน ของ โรงงานไฟฟ้

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี 2556 – 2560 สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการ ทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

• สถานะความมั่นคงทางการเงิน

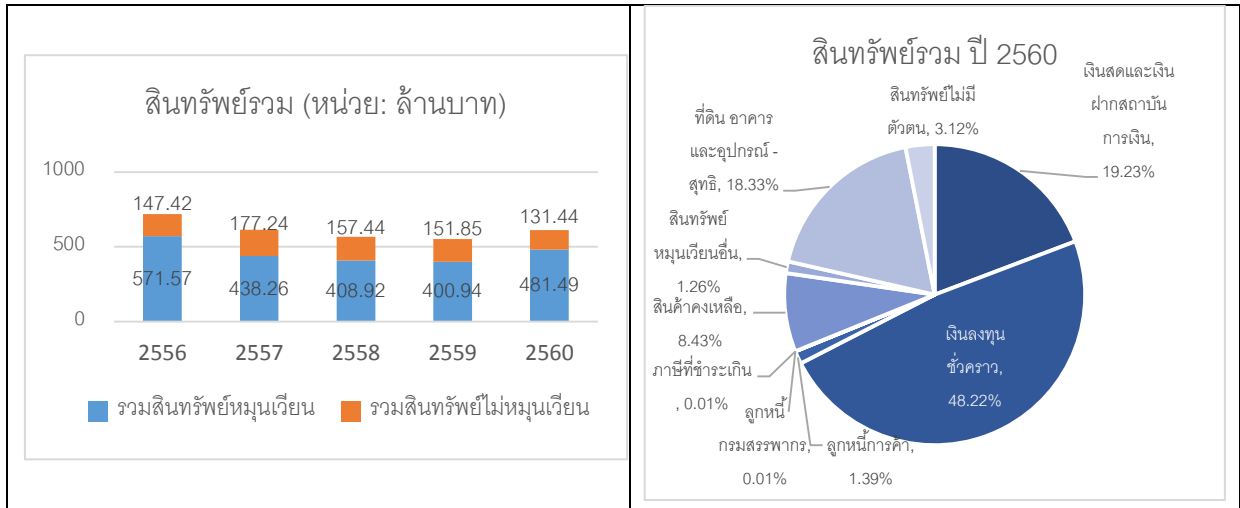
ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 โรงงานไฟฟ้ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 612.93 ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน 481.49 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 78.55 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และรายการเงินลงทุนชั่วคราวซึ่งเป็นส่วนของเงินสดที่อยู่ในบัญชีเงินฝากดอกเบี้ยสูง ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 131.44 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 21.44 ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

	2555	2556	2557	2558	2559	2560
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	494.11	571.57	438.26	408.92	400.94	481.49
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	129.75	147.42	177.24	157.44	151.85	131.44
สินทรัพย์รวม	623.85	718.99	615.50	566.37	552.79	612.93
รวมหนี้สินหมุนเวียน	212.77	267.76	152.16	103.26	74.87	126.47
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	53.51	66.26	68.35	67.66	76.86	72.15
หนี้สินรวม	266.28	334.02	220.50	170.91	151.74	198.62
	-	-	-	-	-	-
รวมส่วนของทุน	357.58	384.97	395.00	395.45	401.05	414.31
หนี้สินและส่วนของทุน	623.85	718.99	615.50	566.37	552.79	612.93

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของ โรงงานไฟฟ้ ปี 2556 – 2560 (ล้านบาท)

ณ 30 กันยายน ปี 2560 สินทรัพย์ที่เป็นรายการสำคัญของโรงงานไฟฟ้ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ และสินค้ค้างเหลือ โดยมีมูลค่า 413.47 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 67.46 ของสินทรัพย์รวม 112.32 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 18.33 ของสินทรัพย์รวม) และ 51.69 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 8.43 ของสินทรัพย์รวม) และ) ตามลำดับ

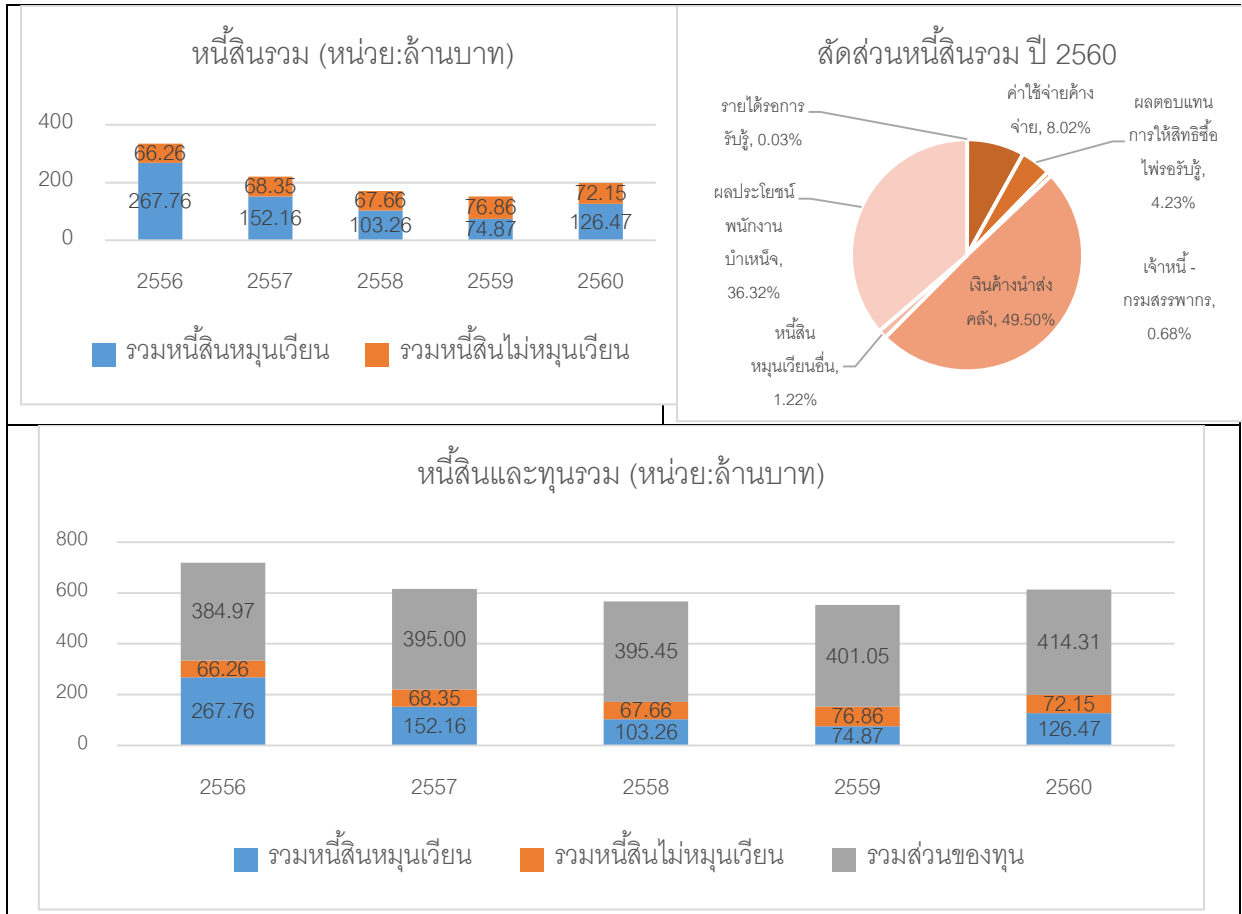


แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์ ของ โรงงานไฟ ปี 2556 – 2560

ในขณะที่โรงงานไฟ มีหนี้สินรวมทั้งสิ้น 198.62 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 32.41 ของหนี้สินและส่วนของผู้ทุน) ประกอบด้วย หนี้สินหมุนเวียน 126.47 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 63.68 ของหนี้สินรวม) โดยรายการส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินค้ำนำส่งคลัง ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย ส่วนหนี้สินไม่หมุนเวียนมีมูลค่า 72.15 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 36.32 ของหนี้สินรวม) มีรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญเป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด

สำหรับส่วนของผู้ทุน ปี 2560 มีมูลค่า 414.31 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 67.59 ของหนี้สินและส่วนของผู้ทุน) โดยรายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เป็นรายการที่มีสัดส่วนมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 99.94 ของส่วนของผู้ทุน)

และหนี้สินที่เป็นรายการหลักของโรงงานไฟ คือ รายการกองทุนบำเหน็จ โดยมีมูลค่า 72.15 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 36.32 ของหนี้สินรวม) และเงินค้ำนำส่งคลังมีมูลค่า 98.32 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 49.50 ของหนี้สินรวม) ตามลำดับ



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สิน ของ โรงงานไฟฟ้ ปี 2556 – 2560

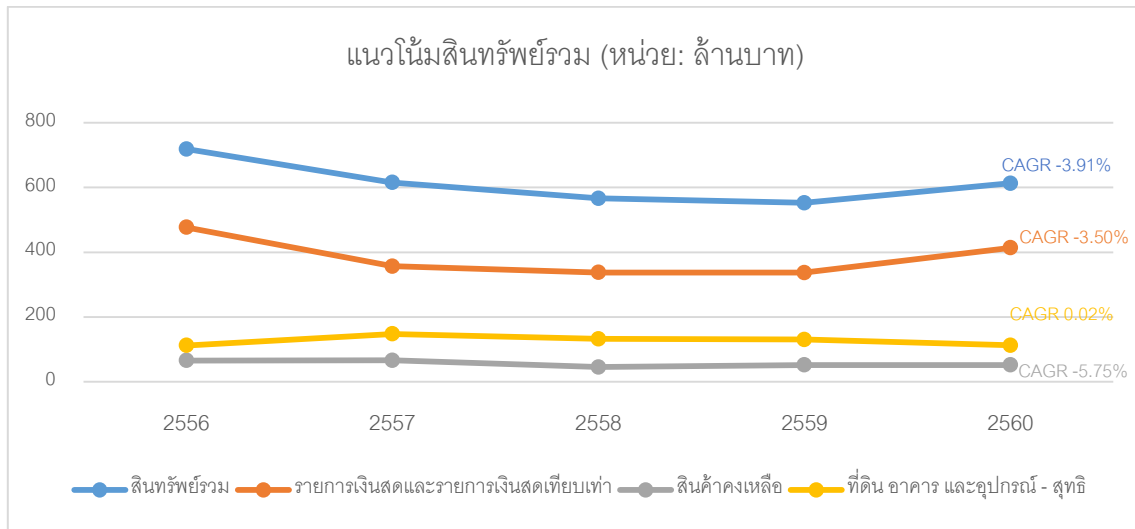
การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

จากการวิเคราะห์พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟฟ้ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งเมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ โดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2556– 2560 เท่ากับร้อยละ -3.91 แต่ในปี 2560 รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 10.88 จากปี 2559 ซึ่งสินทรัพย์รวมประกอบไปด้วยรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ ได้แก่ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด สินค้าคงเหลือ และที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ คิดเป็นร้อยละ 67.46 ของสินทรัพย์รวม และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามสินทรัพย์รวม อย่างไรก็ตาม รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในช่วงระหว่างปี 2556 – 2560 ลดลงเท่ากับร้อยละ -3.50 แต่ในปี 2560 รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีมูลค่าเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.76 จากปี 2559 ซึ่งน้อยกว่าผลต่างเทียบกับปี 2557 - 2558 เป็นผลจากเงินลงทุนชั่วคราวนั้นเพิ่มขึ้นจาก 256.57 ล้านบาท ในปี 2559 เป็น 295.57 ล้านบาทในปี 2560

ในขณะที่รายการสินค้าคงเหลือ ในปี 2560 มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 8.43 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตผันผวน โดยที่มีอัตราการเติบโตของสินค้าคงเหลือเฉลี่ยต่อปีในช่วงระหว่างปี 2556 – 2560 เท่ากับร้อยละ -5.75 ประกอบกับโรงงานไฟฟ้มีนโยบายควบคุมสินค้าคงเหลือให้มีมูลค่าไม่เกิน 1 รอบเดือนบัญชี ดังนั้น ในช่วงปี 2556-2557 ที่โรงงานไฟฟ้มีรายได้สูงจึงมีมูลค่าสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้นอยู่ที่ระหว่าง 65.5 - 65.84 ล้านบาท ต่อมาในปี 2559-2560 โรงงานไฟฟ้มียอดการจำหน่ายไฟฟ้ลดลง จึงทำให้มีมูลค่าสินค้าคงคลังลดลงอยู่ที่ระหว่าง 51.57 – 51.69 ล้านบาท

และรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ ที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 18.33 ของสินทรัพย์รวม และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในปี 2556-2560 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 0.02 อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี 2557 มูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ โดยที่มีอัตราการลดลงของมูลค่าที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ เฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี 2557 – 2560 เท่ากับร้อยละ -8.73 ซึ่งเป็นผลมาจากการหักค่าเสื่อมราคาเป็นสำคัญ และโรงงานไฟ ไม่มีการลงทุนในสิ่งของที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์เพิ่มเติม

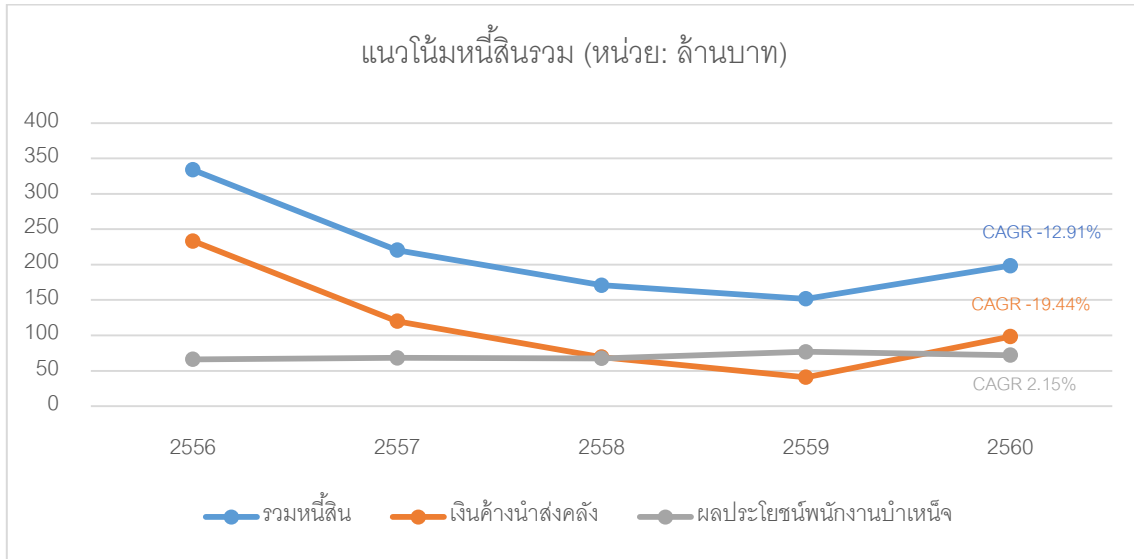


แผนภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของโรงงานไฟ ปี 2556-2560

สำหรับรายการหนี้สินของโรงงานไฟ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวม พบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CARG) ในช่วงระหว่างปี 2556– 2560 เท่ากับร้อยละ -12.19 โดยในปี 2560 รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 30.90 จากปี 2559 ซึ่งรายการหนี้สินรวมที่สำคัญประกอบไปด้วย เงินค้ำนำส่งคลังและกองทุนบำเหน็จ

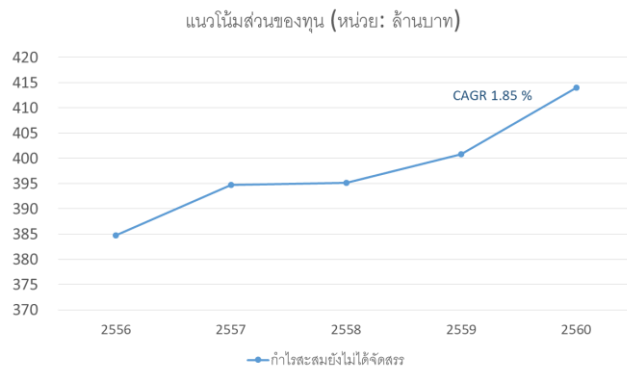
รายการเงินค้ำนำส่งคลังมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 49.50 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราส่วนของเงินค้ำนำส่งคลังเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2555–2559 ลดลงเท่ากับร้อยละ -19.44 แต่ในปี 2560 มูลค่าเงินค้ำนำส่งคลังเพิ่มขึ้น 57.47 ล้านบาท คิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 140.68 จากปี 2559

สำหรับรายการกองทุนบำเหน็จบำนาญมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 36.32 ของหนี้สินรวม โดยที่อัตราส่วนการเติบโตของรายการกองทุนบำเหน็จเพิ่มขึ้นทุกปี โดยที่อัตราการการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของกองทุนบำเหน็จเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี 2556 – 2560 เท่ากับร้อยละ 2.15



แผนภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินของโรงงานไฟ ปี 2556-2560

ในส่วนกองทุนของโรงงานไฟ มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2560 โดยที่อัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี เท่ากับร้อยละ 1.85 โดยที่ส่วนของทุนประกอบไปด้วย ทุนและกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร เมื่อพิจารณาพบว่า ทุนของโรงงานไฟมีมูลค่าคงที่ที่ 0.25 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2555 ถึง ปัจจุบัน ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของส่วนทุน คือ รายการกำไรสะสมยังไม่ได้จัดสรร โดยที่อัตราการเติบโตของกำไรสะสมของโรงงานไฟเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในระหว่างปี 2555 – 2559 เท่ากับร้อยละ 1.85 การเติบโตของกำไรสะสมย่อมสะท้อนถึงการดำเนินงานของโรงงานไฟที่มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง



- ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

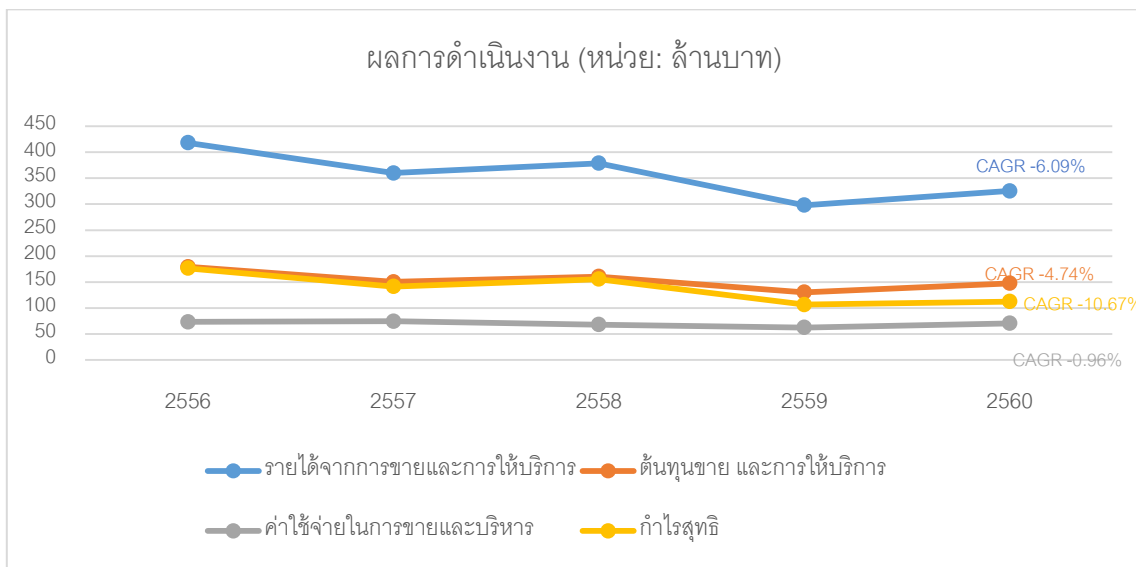
ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ 30 กันยายน 2560 พบว่า โรงงานไฟ มีรายได้รวมในปี 2560 เป็นจำนวน 325.32 ล้านบาท ต้นทุนขายและการให้บริการในปี 2560 เป็นจำนวน 147.73 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2560 เป็นจำนวน 70.59 ล้านบาท ส่งผลให้โรงงานไฟมีกำไรสุทธิในปี 2560 อยู่ที่ 112.49 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 34.58 ของรายได้รวม) ถือได้ว่ารายได้จากการขายและการให้บริการ และสัดส่วนกำไรสุทธิของโรงงานไฟ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี

	2555	2556	2557	2558	2559	2560
รายได้จากการขายและการให้บริการ						
รายได้จากการขายไฟ	384.96	382.89	317.98	328.23	261.65	303.99
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	12.02	34.91	42.03	50.54	36.39	21.33
รายได้จากการประทับตราไฟปอกต่าง	0.00	0.45	0.00	0.00	0.00	0.00
รวมรายได้จากการขายและการให้บริการ	396.98	418.24	360.01	378.77	298.04	325.32
ต้นทุนการผลิต						
ต้นทุนงานผลิตไฟ	147.36	160.80	131.14	139.97	109.83	130.93
ต้นทุนงานผลิตสิ่งพิมพ์	10.86	18.56	19.32	20.71	20.42	16.80
ต้นทุนงานประทับตราไฟปอกต่างประ	0.03	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00
รวมต้นทุนขาย และการให้บริการ	158.25	179.43	150.45	160.68	130.25	147.73
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	56.80	73.36	74.54	68.08	62.63	70.59
รายได้อื่น	10.80	11.20	6.55	5.65	1.60	3.72
กำไรสุทธิ	192.73	176.65	141.56	155.66	106.76	110.72

แผนภาพแสดงงบกำไรขาดทุนโดยย่อ ของ โรงงานไฟ ปี 2555 – 2559 (ล้านบาท)

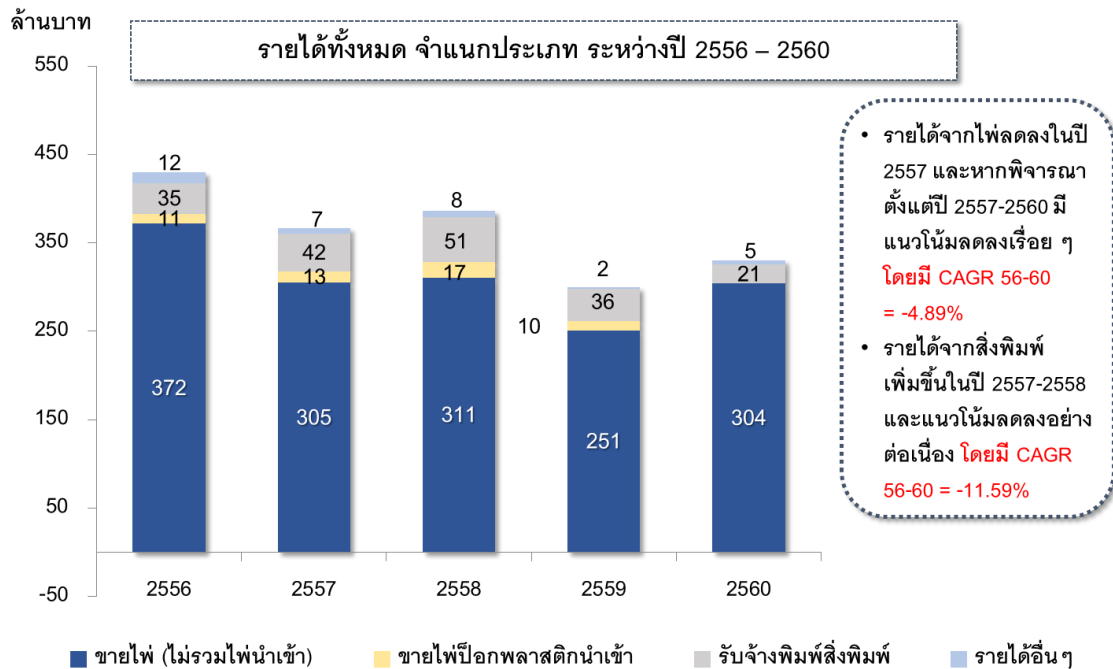
การวิเคราะห์การดำเนินงานของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2556 – 2560 จะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของรายได้จากการขายและการให้บริการ ส่วนของต้นทุนขาย และการให้บริการ และส่วนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในช่วงระหว่างปี 2556 – 2560 เท่ากับ ร้อยละ -6.09 -4.74 และ -0.96 ตามลำดับ จากอัตราการเติบโตเฉลี่ย พบว่า รายได้จากการขายและการให้บริการ ต้นทุนขายและการให้บริการ และค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีทิศทางและแนวโน้มที่เหมือนกัน ซึ่งต้นทุนการขายและการให้บริการที่มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 45.41 ของรายได้รวม และค่าใช้จ่ายขายและบริหารมีสัดส่วนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 21.70 ของรายได้รวม อย่างไรก็ตาม การที่โรงงานไฟมีรายได้ลดลงเฉลี่ยอย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ -6.09 ในขณะที่ต้นทุนการให้บริการนั้นมีแนวโน้มลดลงเพียงร้อยละ -4.74 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของโรงงานไฟที่ลดลง รวมทั้งแนวโน้มค่าใช้จ่ายขายและบริหารซึ่งลดลงเพียง -0.96 นั้น สะท้อนให้เห็นว่าโรงงานไฟบริหารค่าใช้จ่ายภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้



แผนภาพแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินงาน โรงงานไฟ ปี 2556-2560

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของโรงงานไฟ ปี 2560 เป็นรายได้ที่เกิดจากการขายและการให้บริการ โดยรายได้ที่เกิดจากการขายหรือผลิตจากโรงงานไฟ คือ รายได้จากการขายไฟ และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ โดยรายละเอียดรายได้อรวมของโรงงานไฟ เป็นดังนี้



หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากการประทับตราไฟปิอกต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบี้ยรับ รายได้อื่น และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

แผนภาพแสดงรายได้รวม ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2556 – 2560

- รายได้จากการขายไฟ เป็นรายการรายได้หลักของโรงงานไฟ ซึ่งการขายไฟของโรงงานไฟ ประกอบไปด้วย ไฟไทย ไฟมองจีน ไฟปิอกกระดาษ ไฟปิอกพลาสติก ไฟปิอกพลาสติกขอบทอง ไฟปิอกกระดาษการทองเที่ยว และไฟชำระ โดยในปี 2560 รายได้จากการขายไฟมีมูลค่า 303.99 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 93.44 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ เป็นรายการรายได้หลักที่สำคัญของโรงงานไฟเช่นกัน โดยในปี 2560 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 21.33 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.56 ของรายได้จากการขายและการให้บริการรวม
- รายได้จากการประทับตราไฟปิอกต่างประเทศ เป็นรายการรายได้จากการให้บริการของโรงงานไฟที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่มูลค่าของรายได้จากการประทับตราไฟปิอกต่างประเทศนั้นมีมูลค่าที่ไม่มีคงที่ ขึ้นอยู่กับจำนวนไฟที่นำเข้าสู่อาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย โดยในปี 2560 ไม่มีรายได้จากการประทับตราไฟปิอกต่างประเทศ
- รายได้อื่น ในปี 2560 โรงงานไฟมีรายได้อื่น มูลค่า 5.37 ล้านบาท โดยเกิดจากรายการดอกเบี้ยรับที่มีมูลค่า 5.37 ล้านบาท ซึ่งรายการรายได้อื่นนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการขายไฟ และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ จึงไม่สะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานของโรงงานไฟ

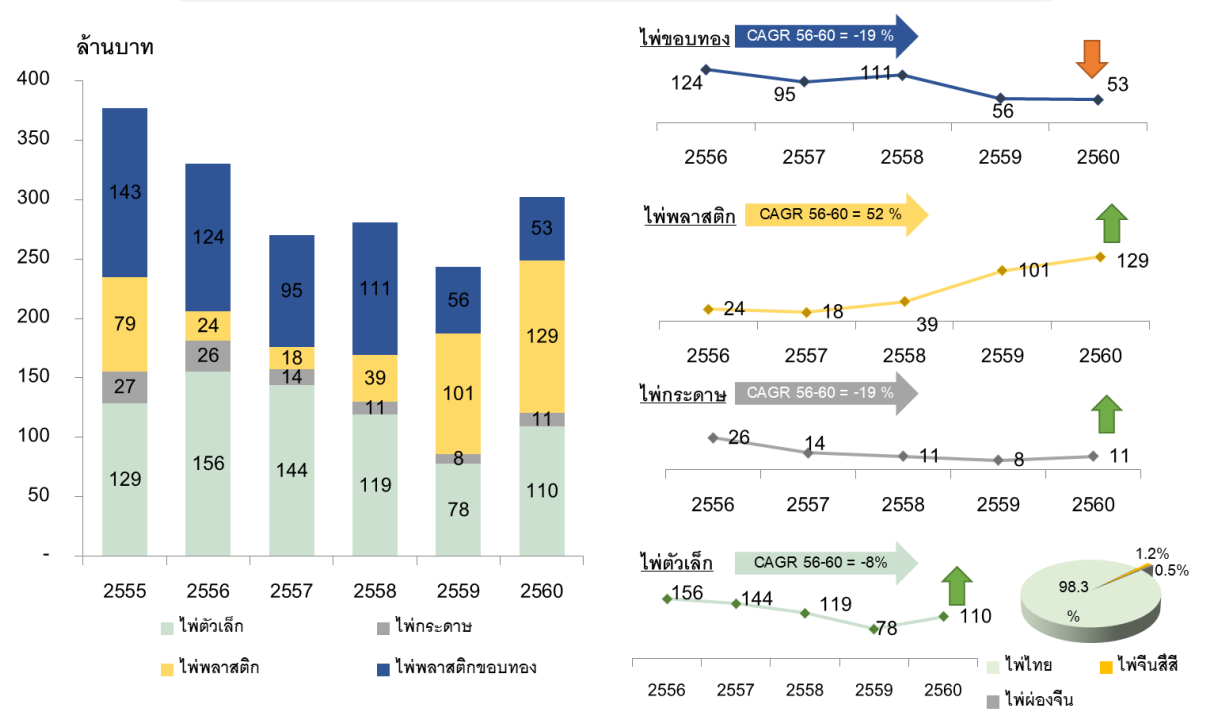
จากแผนภาพแสดงรายได้รวม ตั้งแต่ปี 2556 – 2560 ของ โรงงานไฟ แสดงให้เห็นได้ว่า ในปี 2560 ที่ผ่านมา โรงงานไฟมีผลการดำเนินงานที่ขึ้นจากปี 2559 ซึ่งเป็นปีที่มีผลการดำเนินงานต่ำที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

เนื่องจากการขาดช่วงของสัมปทานระหว่างปี รายได้จากงานพิมพ์ ที่มีมูลค่าและสัดส่วนที่ลดลงค่อนข้างมาก จากรายได้เท่ากับ 51 ล้านบาทในปี 2558 เหลือเท่ากับ 36 ล้านบาทในปี 2559 และลดลงอย่างต่อเนื่องเหลือ 21.33 ในปี 2560 รวมไปถึงรายได้อื่นๆ ทั้งรายได้จากการจำหน่ายไฟชำระ (ไฟมวยไทย) จึงทำให้รายได้โดยรวมนั้นลดลง ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงรายได้แยกรายผลิตภัณฑ์ พบว่า ผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนของกำไรสูง ได้แก่ ไฟป็อกพลาสติกขอบทองนั้นมีรายได้ลดลงกว่าครึ่งหนึ่ง เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ในขณะที่ไฟป็อกพลาสติกซึ่งมีสัดส่วนของกำไรน้อยกว่า กลับมียอดขายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การลดลงของรายได้ในปี 2560 นี้ จึงกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรโดยรวมของโรงงานไฟด้วยเช่นกัน

ส่วนผลิตภัณฑ์ไฟไทยนั้น ถือได้ว่ามีรายได้เท่ากับ 110 ล้านบาท ซึ่งปรับตัวสูงขึ้นจากปี 2559 แต่ยังมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับ ร้อยละ -8

ขณะที่รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ลดลงในปี 2559 ต่อเนื่องปี 2560 โดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในปี 2556-2560 ลดลงเท่ากับร้อยละ -11.59 โดยในปี 2560 รายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 21.33 ล้านบาท ลดลงร้อยละ -41.39 จากปี 2559 และมีสัดส่วนต่อรายได้รวมคิดเป็นร้อยละ 6.56 ของรายได้รวม ในส่วนของรายได้อื่นๆ เช่น รายได้จาก การประทับตราไฟป็อกต่างประเทศและรายได้เงินค่าผลประโยชน์เป็นรายได้ที่ไม่คงที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการนำเข้าไฟในแต่ละปี เพื่อมาจำหน่ายในราชอาณาจักรไทยอย่างถูกกฎหมาย ซึ่งในปี 2560 โรงงานไฟไม่มีรายได้ในส่วนดังกล่าว

โครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิในแต่ละประเภท ปี 2555 – 2560



แผนภาพแสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ประจำปี 2554 – 2560

โดยสรุปแล้ว จากอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีของรายได้จากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในช่วงระหว่างปี 2556 – 2560 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ -6.09 โดยตั้งแต่ปี 2556 จนถึงปี 2559 สัดส่วนรายได้จากการขายไฟลดลงอย่างต่อเนื่อง จากร้อยละ 91.55 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ปี 2556 เหลือ ร้อยละ 87.79 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2559 แต่ในปี 2560 โรงงานไฟมีสัดส่วนรายได้จากไฟต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 93.44 ขณะเดียวกันสัดส่วนรายได้จากการรับจ้าง

พิมพ์สิ่งพิมพ์ลดลงอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 13.34 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2558 เป็นร้อยละ 12.21 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2559 และร้อยละ 6.56 ของรายได้รวมจากการขายและการให้บริการ ในปี 2560 แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นต้องเร่งดำเนินการตลาดเชิงรุกอย่างจริงจังของโรงงานไฟ

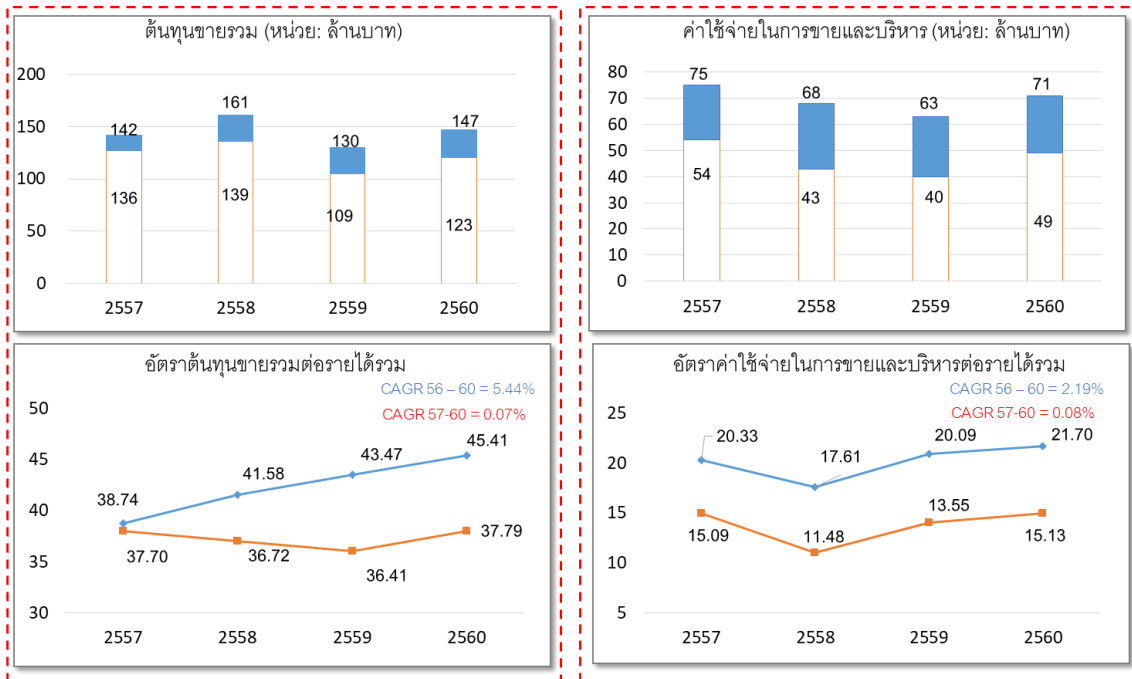
การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มต้นทุนขายและค่าใช้จ่าย

ต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ ในปี 2560 ประกอบไปด้วย ต้นทุนงานผลิตไฟ คิดเป็นร้อยละ 88.63 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ และต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 23.80 ของต้นทุนการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดต้นทุนจากการขายและการให้บริการของโรงงานไฟ เป็นดังนี้

- งานผลิตไฟ ในปี 2560 ต้นทุนงานผลิตไฟมีมูลค่า 130.93 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 43.07 ของรายได้จากการขายไฟ โดยต้นทุนการผลิตของไฟเปลือกพลาสติกมีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่สูงที่สุด โดยมีต้นทุนการผลิตสำหรับละ 52.48 บาท และมีต้นทุนรวมอยู่ที่ 87.20 บาท และการผลิตไฟเปลือกพลาสติกขอบทองมีมูลค่าต้นทุนการผลิตที่ 57.12 ล้านบาท และมีต้นทุนรวมอยู่ที่ 104.86 บาท ซึ่งเป็นต้นทุนต่อหน่วยที่สูงที่สุดของการผลิตไฟทั้งหมดของโรงงานไฟในปี 2560
- งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ในปี 2560 ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีมูลค่า 16.80 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 78.77 ของรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

ในการวิเคราะห์ต้นทุนขายและการให้บริการ พบว่า ต้นทุนของงานผลิตไฟ ในช่วงระหว่างปี 2556 – 2560 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ -5.01 เช่นเดียวกับแนวโน้มต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ -2.46 ซึ่งลดลงควบคู่ไปกับรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับร้อยละ -11.59 สะท้อนถึงแนวโน้มและบทบาทของการรับจ้างพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นของโรงงานไฟ ตามแนวโน้มของตลาดความต้องการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น โรงงานไฟต้องมีการพัฒนาศักยภาพการตลาดเชิงรุก เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากลูกค้าหลักเพียง 1-2 ราย และสร้างการเติบโตของธุรกิจที่มั่นคง นอกจากนี้ โรงงานไฟควรเร่งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนการผลิต เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้สามารถแข่งขันกับเอกชนได้

ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายขายและบริหาร ปี 2556 – 2560



แผนภาพ แสดงอัตราต้นทุนขายรวมต่อรายได้รวม และอัตราค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้รวม ของ โรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2556-2560

ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในปี 2560 เท่ากับ 70.59 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า โดยในปี 2559 เท่ากับ 62.63 ล้านบาท และเช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ มีสัดส่วนที่สูงมากขึ้น จากรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยในปี 2560 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 21.70 ซึ่งสูงกว่าปี 2559 ที่เท่ากับร้อยละ 21.01 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

ในปี 2560 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร มีมูลค่าเท่ากับ 70.59 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 21.70 ของรายได้จากการขายและการให้บริการ โดยรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารหลัก ของ โรงงานไฟ เป็นดังนี้

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	2556	2557	2558	2559	2560
เงินเดือน/สวัสดิการ ผลตอบแทน	17.79	18.62	19.12	19.96	21.28
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	6.69	0.71	0.87	0.33	0.71
ค่าพัฒนาบุคลากร	2.90	2.14	1.25	1.05	1.41
ค่าจ้างที่ปรึกษา	15.22	15.99	11.72	8.41	15.42
ค่าเสื่อมราคา	1.86	5.10	6.59	8.44	8.98
โบนัสกรรมการและพนักงาน	13.46	13.87	15.88	12.10	10.41
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	15.44	18.12	12.61	12.26	12.54
รวม	73.36	74.54	68.04	62.63	70.59

สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ปี 2560

แผนภาพแสดงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ของ โรงงานไฟ ปี 2560

จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ระหว่างปี 2556-2560 มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงเท่ากับ ร้อยละ -0.96 โดยมีรายการค่าใช้จ่ายของ

เงินเดือนและสวัสดิการ เติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ 4.59 ในส่วนของโบนัสพนักงานมีสัดส่วนการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ลดลงร้อยละ -6.22 โดยในปี 2560 โรงงานไฟฟ้มีค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนและสวัสดิการพนักงาน และ โบนัสกรรมการและพนักงาน คิดเป็นสัดส่วนต่อค่าใช้จ่ายขายและบริหารทั้งหมดอยู่ที่ ร้อยละ ในโรงงานไฟฟ้ คิดเป็นร้อยละ 30.15 และ 14.75 ตามลำดับ ถึงแม้ว่าเงินเดือนค่าจ้างและโบนัสจะไม่ได้รวมเข้าไปในต้นทุนการขายและการให้บริการของโรงงานไฟฟ้โดยตรง แต่ต้นทุนเหล่านี้ย่อมเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงของโรงงานไฟฟ้ ซึ่งส่งผลต่อกำไรสุทธิของโรงงานไฟฟ้ อย่างมีนัยสำคัญ

2.2.6 สภาพการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ปัจจุบันโรงงานไฟฟ้มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลภายใต้แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟฟ้ กรมสรรพสามิต ปี 2560-2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้ ให้ความคุ้มครองควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้โรงงานไฟฟ้สามารถให้บริการลูกค้า และคู่ค้าของโรงงานไฟฟ้ได้อย่างดี ผ่านการใช้เครื่องมือและระบบสารสนเทศสนับสนุน มีการพัฒนาบุคลากรและสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อบูรณาการข้อมูลให้ผู้บริหารสามารถกำหนดและกำกับนโยบายด้านสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยระบบดิจิทัลที่มีความมั่นคง ปลอดภัย ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้” โดยมีรายละเอียดของแผนปฏิบัติการสรุปได้ดังตารางดังต่อไปนี้

พันธกิจ	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์หลัก	กลยุทธ์
1: สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงทันสมัย ปลอดภัย	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารอย่างยั่งยืน	โรงงานไฟฟ้มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความมั่นคง ปลอดภัย สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้ความทันสมัยปลอดภัยและสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ 2. จัดหาสิทธิและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานให้คงอยู่และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อย่างเต็มความสามารถและเหมาะสมกับงาน
2: พัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาศักยภาพบุคลากรของโรงงานไฟฟ้ด้าน ICT	บุคลากรของโรงงานไฟฟ้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เสริมสร้างศักยภาพและมาตรฐานความรู้ของบุคลากร
3: พัฒนาระบบดิจิทัลเพื่อช่วยในการตัดสินใจด้านการบริหารและเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 4: พัฒนาเว็บไซต์ให้เป็นฐานข้อมูลความรู้สำหรับประชาชน	สร้างนวัตกรรมในการให้บริการดิจิทัลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นหน่วยงานที่แข็งแกร่งด้านดิจิทัล และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดี - ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรมีช่องทางในกาติดต่อสื่อสารที่สะดวก รวดเร็วและน่าเชื่อถือ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบดิจิทัลแบบบูรณาการอย่างเป็นสากลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการผ่านระบบเครือข่ายสื่อสารที่ทันสมัย 2. จัดหาสิทธิและบำรุงรักษาระบบงานดิจิทัลให้คงอยู่และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. พัฒนาระบบงานการงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ตารางสรุปรายละเอียดแผนปฏิบัติการดิจิทัล ของโรงงานไฟฟ้ ประจำปี 2560-2562

2.2.7 สถานภาพองค์กร (Position Organization)

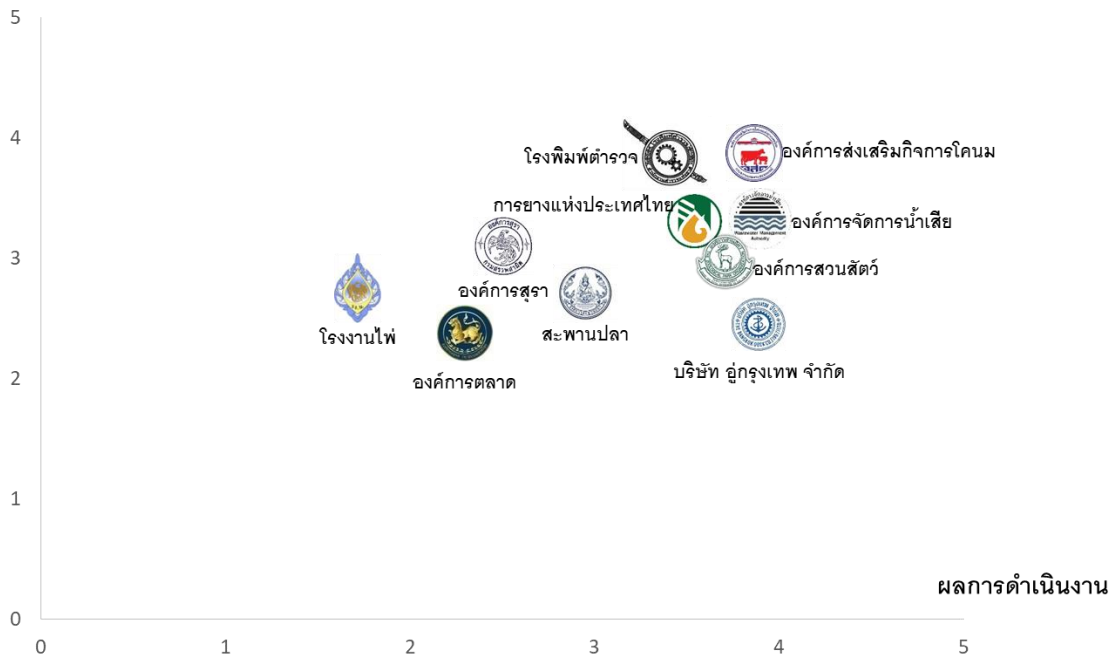
โรงงานไฟเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กรมสรรพสามิต ถูกจัดให้อยู่ในรัฐวิสาหกิจกลุ่ม C ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน จะเห็นได้ว่า ในด้านของคะแนนรวม โรงงานไฟอยู่ในอันดับที่ 15 จาก 19 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งตกลง 1 อันดับจากการจัดอันดับในปี 2559 รายละเอียดตามตารางดังต่อไปนี้

No.	รายชื่อ	เปลี่ยนแปลง	2558	2559	2560
1	การกีฬาแห่งประเทศไทย	↑	3.7672	3.4683	3.7879
2	องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย	↑	3.402	3.7265	3.717
3	โรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	↑	3.1353	3.5741	3.6612
4	องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ	↑	3.4657	3.4509	3.5682
5	องค์การสวนพฤกษศาสตร์	↑	3.5865	2.6353	3.5178
6	องค์การจัดการน้ำเสีย	↓	3.3089	3.5894	3.3993
7	การยางแห่งประเทศไทย	↑	2.3563	2.8422	3.346
8	องค์การสวนสัตว์	↑	2.8923	3.1175	3.2771
9	สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	↓	3.8943	3.8309	2.9662
10	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	↓	3.6782	3.4428	2.9253
11	สถาบันการบินพลเรือน	↔	3.0228	2.9259	2.9196
12	องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร	↓	2.8111	3.1041	2.8749
13	องค์การคลังสินค้า	↑	2.5256	1.9426	2.7741
14	องค์การสะพานปลา	↑	2.5779	2.1292	2.7134
15	โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต	↓	3.0492	2.4538	2.6759
16	บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด	↔	2.0142	2.3944	2.4217
17	องค์การตลาด	↔	1.8049	2.3005	2.3927
18	ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	↓	2.4735	2.3968	2.3421
19	การรถไฟแห่งประเทศไทย	↔	2.404	1.8882	1.8726
20	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้		2.6818	2.006	
21	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด		4.1147	4.0207	

ตารางเปรียบเทียบคะแนนประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2558-2560

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเฉพาะคะแนนด้านผลการดำเนินงาน โรงงานไฟมีคะแนนอยู่ในอันดับที่ 18 ของการจัดอันดับในกลุ่มเดียวกัน เมื่อนำเอาผลคะแนนรวม และผลคะแนนด้านผลการดำเนินการมาจัดทำในรูปแบบของตำแหน่งผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับกลุ่มรัฐวิสาหกิจแล้ว จะเห็นได้ว่า โรงงานไฟซึ่งมีภารกิจหลัก คือ การจัดหารายได้เข้ารัฐผ่านธุรกิจไฟและสิ่งพิมพ์ มีความเสียเปรียบหน่วยงานอื่นๆ ที่มีภารกิจหลักด้านสังคม อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟสามารถปรับปรุงการบริหารจัดการภายใน โดยเฉพาะด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการดำเนินนโยบายการตลาดเชิงรุก เพื่อเพิ่มรายได้อย่างมีนัยสำคัญ จะสามารถทำให้โรงงานไฟสามารถพัฒนาองค์กรให้มีอันดับที่สูงขึ้นได้

คะแนนรวม



แผนภาพเปรียบเทียบตำแหน่งตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกลุ่ม C

นอกจากการเปรียบเทียบสถานภาพองค์กรกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกลุ่ม C แล้ว โรงงานไฟฟ้ซึ่งมีภารกิจหลัก คือ การดำเนินธุรกิจให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้ จึงควรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มเดียวกันของภาคเอกชน เพื่อพิจารณาถึงส่วนความสามารถในการแข่งขัน และส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก) ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

ในธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ถึงแม้ว่าในตลาดภายในประเทศจะมีผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ดังกล่าวน้อยราย แต่ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีประสบการณ์การให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอมแปลงมาอย่างยาวนาน ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลาย และมีเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่ทันสมัย



บริษัท จันวาณิชย์ ซีเคียวริตีพริ้นท์ติ้ง จำกัด

รายได้ (ล้านบาท)		
2557	2558	2559
3,141.47	3,291.71	3,594.40

คูโปง และผลิตภัณฑ์ส่งเสริมการขาย



บริการบริหารจัดการพิมพ์ข้อมูลแปรผัน และใบแจ้งต่าง ๆ



บรรจุภัณฑ์ ป้ายฉลากต่าง ๆ และสติ๊กเกอร์



สินค้า และบริการทางการศึกษา



เอกสารป้องกันการปลอมแปลงขั้นสูง



ผลิตภัณฑ์บัตร



เอกสารทางการเงิน



ภาพตัวอย่างผลการดำเนินงาน และผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

ดังนั้น เมื่อจัดทำแผนที่ตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง จะเห็นได้ว่า ยังมีช่องว่างทางความสามารถในการแข่งขันระหว่างโรงงานไฟ และบริษัทภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีศักยภาพในการเติบโตและมีมูลค่าสูง ซึ่งโรงงานไฟมีความสามารถที่จะเข้าสู่ตลาดโดยการสนับสนุนทางด้านนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐซึ่งจะช่วยทำให้โรงงานไฟสามารถขยายธุรกิจ และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมดังกล่าวได้

เปรียบเทียบกิจการสิ่งพิมพ์ปี 2559



แผนภาพเปรียบเทียบตำแหน่งตามผลการดำเนินงานของกลุ่มผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

ข) ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

เนื่องจากปัจจุบันโรงงานไฟเป็นผู้ผลิตไฟแต่เพียงผู้เดียวในประเทศไทย รวมทั้งการประทับตราเพื่ออนุญาต การขายไฟนำเข้าต่างๆ จึงไม่สามารถเปรียบเทียบตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟกับผู้ผลิตอื่นๆ ในประเทศได้ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงผู้ให้บริการในระดับโลก จะเห็นได้ว่าในอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์พนัน กลุ่มไฟ นั้น มีผู้ให้บริการอยู่หลายราย และหลายขนาด ผู้ประกอบการต่างๆ นำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อ ตอบสนองความต้องการของตลาด

 <p>The United States Playing Card Co.,Ltd Headquarters: United States</p>		 <p>Standard CARD ไฟกระดาษ ราคา 2.99 \$ ลวดลายที่สวยงาม</p>	 <p>Standard CARD ไฟกระดาษ ราคา 2.99 \$ กรอบไฟมีเอกลักษณ์ และตัวไฟลื่นและเป็นมัน</p>				
 <p>"Bee" Premium CARD ไฟกระดาษ ราคา 3.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทน มากกว่าไฟกระดาษทั่วไป</p>	 <p>HOYLE Premium CARD ไฟกระดาษ ราคา 3.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทนมากกว่าไฟกระดาษทั่วไป</p>	 <p>TALLY-HO Premium CARD ไฟพลาสติก ราคา 4.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทนมากกว่าไฟพลาสติกทั่วไป</p>	 <p>BICYCLE Premium CARD ไฟกระดาษ ราคา 2.25 \$</p>				
 <p>Fourtler Premium CARD ไฟพลาสติก ราคา 29.80 \$ มีลวดลายที่สวยงาม และมีความคงทน มากกว่าไฟพลาสติกทั่วไป</p>	 <p>KEM Premium CARD ไฟพลาสติก ราคา 34.99 \$ ผลิตจากวัสดุพรีเมียม และมีความคงทนมากกว่าไฟพลาสติกทั่วไป</p>	<p>ผลิตภัณฑ์อื่นๆ</p> <table border="0"> <tr> <td> เครื่องกรีดไฟ ราคา 10.99 \$</td> <td> เกมสีกาเร็ต ราคา 5.99 \$</td> <td> DOMINO ราคา 5.88 \$</td> <td> ลูกเต๋า ราคา 1.99 \$</td> </tr> </table>		 เครื่องกรีดไฟ ราคา 10.99 \$	 เกมสีกาเร็ต ราคา 5.99 \$	 DOMINO ราคา 5.88 \$	 ลูกเต๋า ราคา 1.99 \$
 เครื่องกรีดไฟ ราคา 10.99 \$	 เกมสีกาเร็ต ราคา 5.99 \$	 DOMINO ราคา 5.88 \$	 ลูกเต๋า ราคา 1.99 \$				

ภาพตัวอย่างผลการดำเนินงาน และผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายไฟในระดับโลก

เนื่องจากการเปรียบเทียบตำแหน่งทางการตลาดของโรงงานไฟ กับผู้ผลิตไฟหรืออุปกรณ์การพนันใน ต่างประเทศนั้นไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากบทบาทในการดำเนินงานและเป้าหมายที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีกลุ่ม ตลาดที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงงานไฟกับกลุ่มบริษัท ดังกล่าวนั้น จะทำให้เราทราบถึงโอกาสทางการตลาด และรูปแบบธุรกิจอื่นๆ ที่โรงงานไฟสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ ทั้งนี้จากการเปรียบเทียบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า โรงงานไฟอยู่ในกลุ่มผู้ประกอบการขนาดเล็ก ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการ เหล่านี้นำเสนอไฟทางเลือก อาทิ ไฟมายากล ไฟซำร่วย และ ไฟสะสม แต่ตลาด ซึ่งเป็นโอกาสทางธุรกิจของโรงงานไฟ ที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์เหล่านี้ในตลาดไฟในประเทศไทย

รายได้	บริษัท
> 100 ล้านเหรียญสหรัฐ	
30 – 100 ล้านเหรียญสหรัฐ	
0 – 29 ล้านเหรียญสหรัฐ	

ตารางเปรียบเทียบรายได้ของโรงงานไฟ กับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายไฟในต่างประเทศ

2.2.8 การทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ในส่วนต่อไปจะเป็นการดำเนินการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยนิยามของหลักการดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร สมรรถภาพหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ผู้อื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สมรรถภาพหลักขององค์กร ได้แก่ สมรรถนะหลักในเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไป มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน กล่าวคือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์คล้ายคลึงกัน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตามการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเองด้วย ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก ได้แก่ ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความต้องการอื่นๆ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน ได้แก่ ขีดความสามารถขององค์กร ทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ประกอบการจัดทำรายงานการทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561 ในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการ

กำหนดนโยบายในส่วนถัดไป จึงขอแยกทบทวนเป้าประสงค์ดังกล่าวตามหน่วยธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ รายละเอียดดังต่อไปนี้

ก) ธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

ธุรกิจงานพิมพ์โรงงานไฟฟ้มีความสามารถในการให้บริการออกแบบ และผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซ็ท ด้วยประสบการณ์การพิมพ์อันยาวนาน และการบำรุงรักษาเครื่องมือสนับสนุนการให้บริการพิมพ์ให้มีประสิทธิภาพสูง ทำให้ธุรกิจงานพิมพ์ของโรงงานไฟฟ้ สามารถให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง และสิ่งพิมพ์ทั่วไป ที่ต้องการกำลังการผลิตในปริมาณมาก และสามารถบริหารต้นทุนเพื่อแข่งขันราคาตลาดสิ่งพิมพ์ทั่วไปได้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานภายใต้กรมสรพสมิต ได้รับสิทธิพิเศษโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตามมติกรม. 18 พฤศจิกายน 2546 ซึ่งสรุปความได้ว่า ให้ส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล ต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน

สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

ส่วนราชการเจ้าของเรื่อง : กระทรวงการคลัง

คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติตามมติคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 7 ที่มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอให้ยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2533 เรื่อง สิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ใหม่ในการให้สิทธิพิเศษ รวม 7 ข้อ ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ ดังนี้

(1) ในกรณีส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีโรงพิมพ์ซึ่งมีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น ต้องจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของตนเองก่อนโดยวิธีกรณีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยให้โรงพิมพ์เสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

(2) กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจฯ แจ้งว่า มีงานเกินขีดความสามารถหรือไม่สามารถรับพิมพ์งานได้ทั้งหมดหรือบางส่วน ให้ส่งงานพิมพ์ในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไปให้โรงพิมพ์ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นช่วยพิมพ์ก็ได้ โดยให้ดำเนินการได้โดยวิธีกรณีพิเศษ

(3) กรณีหน่วยงานมีงานพิมพ์มากเกินขีดความสามารถที่โรงพิมพ์จะพิมพ์ได้ และประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีสอบราคา หรือประกวดราคาตามระเบียบพัสดุที่หน่วยงานของตนถือปฏิบัติ ให้แจ้งโรงพิมพ์ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ อื่นทราบเพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย

(4) กรณีหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง หากประสงค์จะจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ที่ได้รับสิทธิพิเศษดังกล่าว ยกเว้นโรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น ให้จ้างพิมพ์ได้โดยวิธีกรณีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยให้โรงพิมพ์ดังกล่าวเสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

(5) กรณีหน่วยงานที่ไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ไม่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีกรณีพิเศษ แต่ประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีสอบราคาหรือประกวดราคาตามระเบียบพัสดุที่หน่วยงานของตนถือปฏิบัติ ให้แจ้งโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจทราบ เพื่อเข้าร่วมแข่งขันราคาด้วย

(6) กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจฯ ดังกล่าว หากการดำเนินงานมีผลกำไร ให้คงได้รับสิทธิพิเศษต่อไป แต่ถ้ามีผลการดำเนินงาน

ขาดทุน และไม่มีศักยภาพในการรับงานพิมพ์อีกต่อไป ก็ให้พิจารณาขุบเลิกโรงพิมพ์ดังกล่าวโดยเร็ว

(7) ให้กระทรวงการคลังโดยคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษ ฯ พิจารณาระงับสิทธิของโรงพิมพ์ในกรณีที่ตรวจพบว่า โรงพิมพ์ที่ได้รับสิทธิพิเศษในการรับจ้างพิมพ์งานจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ส่งงานพิมพ์ให้เอกชนรับช่วงพิมพ์ต่อ ซึ่งเป็นการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามมติคณะรัฐมนตรี โดยมีต้องเสนอขออนุมัติคณะรัฐมนตรี ซึ่งกระทรวงการคลังพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยกับมติคณะกรรมการพิจารณาสิทธิพิเศษของหน่วยงานและรัฐวิสาหกิจ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

- การพัฒนาเทคโนโลยีการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ให้สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ตามนโยบายการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงรูปแบบอุตสาหกรรม ทั้งในด้านเทคโนโลยีการพิมพ์ และ ระบบดิจิทัลโซลูชันเพื่อบริหารจัดการ และ ตรวจสอบการชำระภาษีผ่านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง
- การเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการผลิตสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมการพิมพ์
- การพัฒนาธุรกิจสู่การให้บริการสิ่งพิมพ์พร้อมเทคโนโลยีดิจิทัล โซลูชัน และการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อสร้างจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในอุตสาหกรรมการพิมพ์

ข) ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency)

โรงงานไฟมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟอย่างครบวงจร รวมไปถึงการจัดสรรสิทธิให้แก่ผู้ที่ต้องการรับผลประโยชน์เป็นผู้จำหน่ายไฟ กล่าวคือ โรงงานไฟเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมการดำเนินงานตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการควบคุมการจัดจำหน่าย

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

- โรงงานไฟเป็นผู้มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตการจัดจำหน่ายและการจัดสรรสัญญาให้สิทธิ
- โรงงานไฟมีความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งในการกระจายสินค้าไปยังคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการคาสิโนในประเทศเพื่อนบ้านสามารถส่งสินค้าจำนวนน้อย และประหยัดค่าขนส่ง เพื่อความสะดวกในดำเนินธุรกิจ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

- การส่งเสริมเสถียรภาพ และการแข่งขันในการประมูลเพื่อขอสิทธิการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าไฟ การส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้าร่วมการประมูล เพื่อให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา และ การเข้าถึงความต้องการไฟในตลาดภายในประเทศอย่างทั่วถึง
- การเปิดช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่าน ระบบ E-Commerce นั้นทำให้ผู้บริโภคสินค้าไฟในประเทศไทยสามารถเข้าถึงสินค้าไฟจากต่างประเทศได้โดยง่าย ช่องทางการจำหน่ายไฟดังกล่าวเป็นช่องทางที่ผิดกฎหมาย แต่ยังไม่มีความชัดเจน ทำให้โรงงานไฟต้องแข่งขันกับผู้ผลิตไฟจากต่างประเทศที่มีศักยภาพแล้วความสามารถในการแข่งขันสูง

- การดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อสร้างโอกาสการทำธุรกิจ และขยายตลาดการจำหน่ายสินค้าไฟสู่กลุ่มธุรกิจค้าปลีกในประเทศเพื่อนบ้าน การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน ในเรื่องของราคาการจำหน่ายสินค้า เทคโนโลยีการผลิต และกำลังการผลิต เพื่อนำเสนอสินค้าให้กับผู้ประกอบการค้าปลีกในประเทศแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2.2.9 ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร

การดำเนินงานตามภารกิจของโรงงานไฟ สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานได้ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนเชิงนโยบายโดยกรมสรรพสามิต เพื่อการลงทุนในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง อาทิ การเปิดโอกาสให้โรงงานไฟมีส่วนร่วมในดำเนินงานปฏิรูประบบแต้มบ่ เพื่อให้โรงงานไฟสามารถจัดหาอุปกรณ์การพิมพ์ที่เหมาะสมกับระบบรูปแบบใหม่ และผลิตได้ทันความต้องการใช้งานของกรมสรรพสามิต การจัดซื้อจัดจ้างแต้มบ่สรรพสามิตจากโรงงานไฟอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สนับสนุนเงินทุนในการลงทุนทางเทคโนโลยีการพิมพ์ลดการปลอมแปลงขั้นสูง ด้วยเหตุนี้ทางโรงงานไฟจึงควรเร่งจัดทำแผนธุรกิจการลงทุนขยายส่วนโรงพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อขอการสนับสนุนเชิงนโยบายจากกรมสรรพสามิตต่อไป
2. การควบคุมและปราบปรามไฟลักลอบ/ไฟผิดกฎหมายอย่างจริงจัง เนื่องจากปัจจุบันมีการจำหน่ายไฟลักลอบในช่องทางต่างๆ เช่น การนำเข้าไฟจากต่างประเทศผ่านช่องทาง E-Commerce การผลิตและจำหน่ายไฟร่วมกับสินค้าเกมส์ชนิดอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าของโรงงานไฟ และการเชิญชวนภาคเอกชนเข้าไปร่วมประมุขสิทธิการรับผลประโยชน์จากการจำหน่ายไฟ ซึ่งโรงงานไฟไม่มีอำนาจ ในการควบคุมและปราบปรามในเรื่องดังกล่าว โดยแนวทางการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นโรงงานไฟจะมีการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเร่งประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับไฟผิดกฎหมายสู่ประชาชน และดำเนินการร่วมกับฝ่ายควบคุม และปราบปราม เพื่อควบคุมไฟลักลอบดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้โรงงานไฟสามารถดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟได้ตามเป้าหมาย

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภาวะอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ

การดำเนินในปัจจุบันของโรงงานไฟ ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกในหลายด้าน ดังนั้น การศึกษาและจัดทำวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ครอบคลุมจะทำให้มั่นใจได้ว่า การทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM จะทำให้ได้แผนวิสาหกิจที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

เพื่อให้การจัดทำวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน จึงได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทางประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ควบคู่ไปกับเครื่องมือการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ซึ่งมีประเด็นในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

- (1) นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Politic)
- (2) ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic)
- (3) ภาวะอุตสาหกรรม หรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- (4) ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social)
- (5) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology)
- (6) สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment)
- (7) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal)

โดยการวิเคราะห์จะพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานใน 3 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนธุรกิจการผลิตและจำหน่ายไฟ และส่วนการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรายละเอียด มีดังต่อไปนี้

2.3.1 นโยบายและการเมืองที่เกี่ยวข้อง (Politic)

นโยบายทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟที่สำคัญ มีอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) และ การพัฒนาประเทศไทยเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 หรือนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ซึ่งการเปิดประเทศเสรีประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) จะส่งผลให้มีการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศไทย และประเทศในอาเซียน ในสินค้าหลายรายการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ไฟ ซึ่งจะทำให้ไฟจากประเทศในอาเซียนสามารถเข้ามาทำตลาดในประเทศไทย และเป็นคู่แข่งกับโรงงานไฟได้ แม้ว่าผลิตภัณฑ์ไฟจะเป็นสินค้าที่อยู่ในความควบคุมของรัฐก็ตาม⁵ ทั้งนี้การเข้ามาของสินค้าจากประเทศอาเซียนจะเป็นแรงกดดันให้โรงงานไฟต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่ออำนาจผูกขาด ด้วยการปรับนโยบายการดำเนินธุรกิจ ให้รองรับสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่มีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต ในขณะเดียวกันการเปิดการค้าเสรีจะมีส่วนช่วยให้ โรงงานไฟสามารถดำเนินธุรกิจไฟส่งออก เพื่อเจาะกลุ่มธุรกิจคาสิโนที่มีอยู่กว่า 54 แห่ง⁶ ด้วยความได้เปรียบทางด้านทำเลที่ตั้ง ความพร้อมในการรับจ้างผลิตไฟ และการเปิดเสรีทางการค้า จะช่วยทำให้การทำตลาดเชิงรุกสู่กลุ่มธุรกิจคาสิโนนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ภาครัฐมีนโยบายพัฒนาประเทศให้เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 หรือที่เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 โดยเน้นให้องค์กรและส่วนงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Straptups) ด้านเทคโนโลยีเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น

⁵ เนื่องจากเป็นสินค้าที่เกิดผลเสียต่อสุขภาพ และศีลธรรมอันดีของประชาชน (Sin and Health Affected Goods) เช่นเดียวกับสุรา และยาสูบ อันเป็นสินค้าที่รัฐต้องควบคุมปริมาณการผลิต และสามารถกีดกันไม่ให้บริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุน ตั้งโรงงานผลิตในประเทศไทยได้

⁶ <http://www.casinocity.com>

2. กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยี สุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ สปา เป็นต้น
3. กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น
4. กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา E-Marketplace E-Commerce เป็นต้น
5. กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และการบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

จากนโยบายดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านการวางแผนการดำเนินงานภายในองค์กร ที่โรงงานไฟฟ้ ต้องเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพการผลิต ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ การดำเนินการทางการตลาดในรูปแบบดิจิทัล เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย และชดเชยกลุ่มลูกค้าที่หายไปจากตลาดการซื้อขายในรูปแบบเก่า รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีการจับและติดตามข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เพื่อให้รองรับงานสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในยุคดิจิทัล

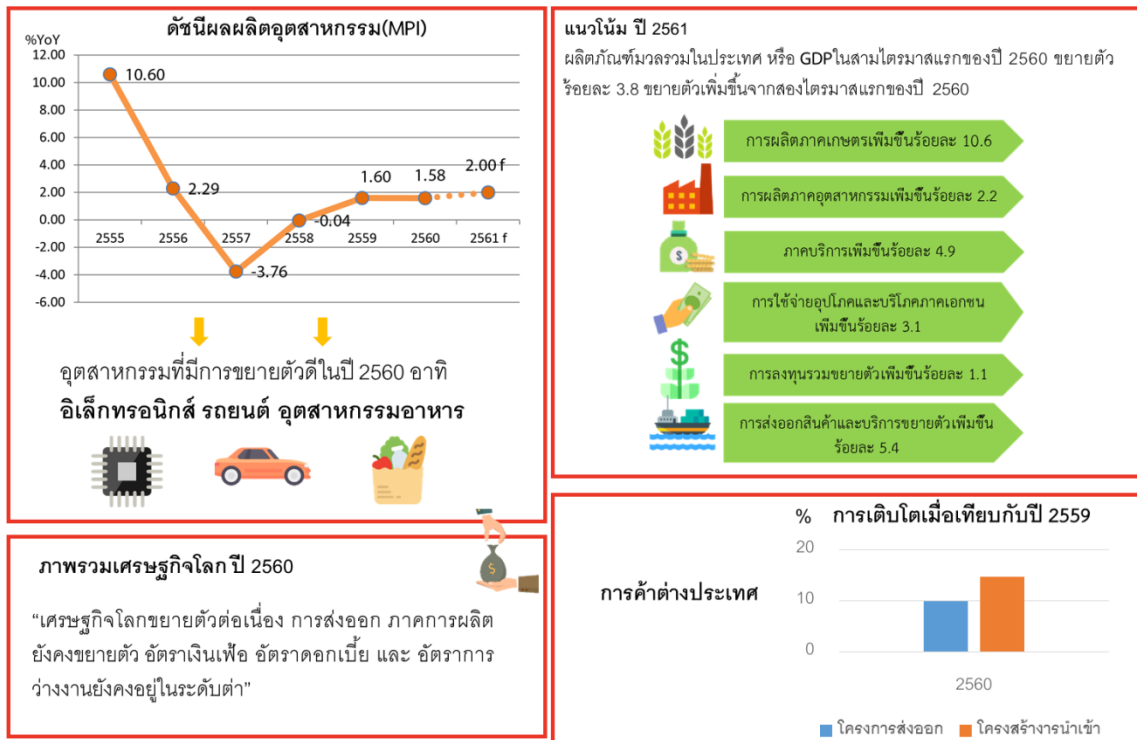
อย่างไรก็ตาม เพื่อให้หน่วยงานที่ยังไม่มีความพร้อมสามารถเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีได้ทันตามสถานะอุตสาหกรรม ภาครัฐได้มีการจัดตั้งหน่วยงาน เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) ฯลฯ ขึ้นเพื่อช่วยเหลือหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ ให้สามารถเปลี่ยนภาคเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ได้สำเร็จ จึงถือเป็นโอกาสที่ดีของโรงงานไฟฟ้ ที่จะพัฒนาและปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต สร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมผ่านทางการสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายประเทศไทย 4.0 นี้

2.3.2 ภาวะเศรษฐกิจมหภาค (Economic)

แนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และธนาคารแห่งประเทศไทยได้คาดการณ์ว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศจะมีการขยายตัว ร้อยละ 3.8 เพิ่มขึ้นจากสองไตรมาสแรกในปี 2560 โดยอุตสาหกรรมการเกษตรขยายตัวมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 10.6 โดยในปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมในกลุ่มยานยนต์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมอาหารมีการเติบโตไปในทิศทางที่ดี สอดคล้องกับดัชนีอุตสาหกรรมที่คาดการณ์ว่าจะปรับตัวเพื่อขึ้นเป็นร้อยละ 2 ในปี 2561

การเติบโตทางเศรษฐกิจดังกล่าวเกิดจากความต้องการบริโภคของทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มสูงขึ้น จึงเป็นโอกาสอันดีให้โรงงานไฟฟ้ เร่งทำการตลาดเชิงรุกเข้าสู่ผู้บริโภคสิ่งพิมพ์รายใหม่ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมทั้งเมื่อเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ ประชาชนจะมีความมั่นใจในการใช้จ่ายใช้สอย รวมทั้งเพิ่มรายจ่ายในส่วนของสินค้าการ จึงมีความเป็นไปได้ที่แนวโน้มยอดขายไฟฟ้ จะเพิ่มสูงขึ้นตามการเติบโตของตลาดกิจกรรมสินค้าการของประเทศ ซึ่งรายละเอียดภาวะเศรษฐกิจมหภาคของประเทศไทยสามารถสรุปได้ตามแผนภาพดังต่อไปนี้

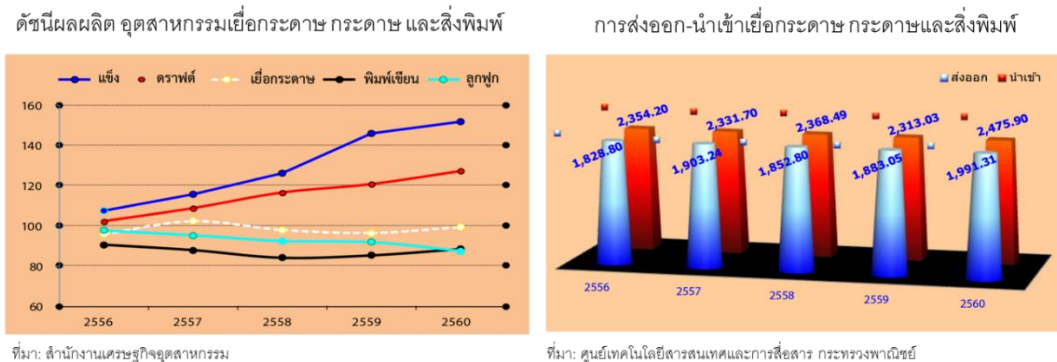
ภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทย ปี 2560 และแนวโน้ม ปี 2561



สรุปภาพรวมเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2560 และแนวโน้มปี 2561

2.3.3 ภาวะอุตสาหกรรม หรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงงานไฟฟ้านั้น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ามากที่สุด คือ อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ การผลิตกระดาษ ในปี 2560 ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน จากกลุ่มเยื่อกระดาษกระดาษพิมพ์ เยียน กระดาษแข็ง และกระดาษครีฟท์ ร้อยละ 3.02 3.70 4.00 และ 5.40 ตามลำดับ และ ในปี 2561 คาดว่า จะมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องจากปี 2560 ตามความต้องการของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมหลักอื่นๆ โดยเฉพาะบรรจุภัณฑ์ กระดาษ ในส่วนหนังสือและสิ่งพิมพ์ พบว่าแนวโน้มการส่งออกเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ ปี 2560 มีมูลค่า ส่งออกรวม 1,991.31 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.75 เมื่อเทียบกับปีก่อน ส่วนของการนำเข้าเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์ ปี 2560 มี มูลค่านำเข้ารวม 2,475.90 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.04 เมื่อเทียบกับปี ก่อน แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมกระดาษจึงสามารถสะท้อนให้เห็นถึงตลาดที่ยังมีความต้องการสิ่งพิมพ์อย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการผลักดันโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์



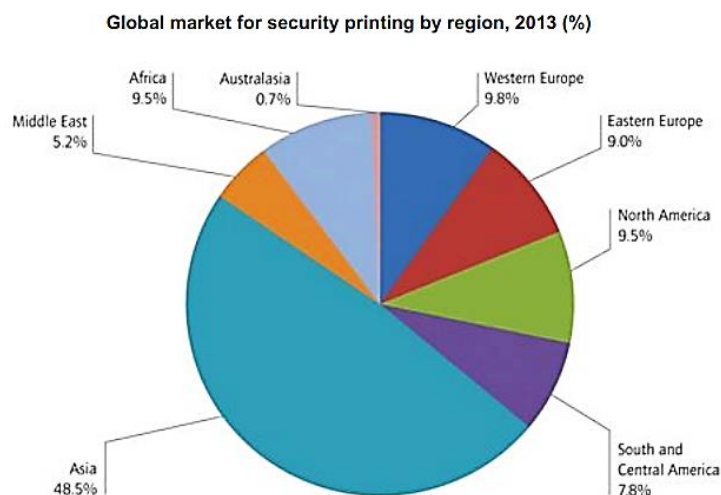
แผนภาพแสดงผลแนวโน้มอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์

นอกจากการพิจารณาภาวะอุตสาหกรรมในประเทศแล้ว เพื่อให้ครอบคลุมถึงการพิจารณาบริบทแนวโน้มอุตสาหกรรมในอนาคต จึงได้มีการทำการศึกษาภาวะอุตสาหกรรมในระดับนานาชาติ เพื่อดูแนวโน้มของธุรกิจที่อาจส่งผลถึงการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง

ในปี 2561 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก ถูกคาดการณ์ว่าจะมีมูลค่าสูงถึง 35.3 พันล้านดอลลาร์ ซึ่งหากพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง (CAGR) ทั่วโลกตั้งแต่ปี 2556 ถึง 2561 (2013-2018) จากการคาดการณ์ พบว่า จะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต โดยมี CAGR ที่เท่ากับร้อยละ 6.3 (แบ่งออกเป็น CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2551-2556 ที่เท่ากับร้อยละ 6.7 และ CAGR เฉลี่ยระหว่างปี 2556-2561 ที่เท่ากับ 5.9%) ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตที่ต่อเนื่องของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้าหรูหรา (luxury goods) อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการการซื้อขายและจ่ายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการในสิ่งพิมพ์ประเภท National ID ePassport หลากหลาย มีมากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ทวีปเอเชียที่มีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงสูงที่สุดเท่ากับร้อยละ 50 (ข้อมูล ณ ปี 2556) และถูกคาดการณ์ว่าภายในปี 2561 จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่เท่ากับร้อยละ 55 (ในขณะที่ Western Europe, Eastern Europe และ The U.S จะมีสัดส่วนของมูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10%)

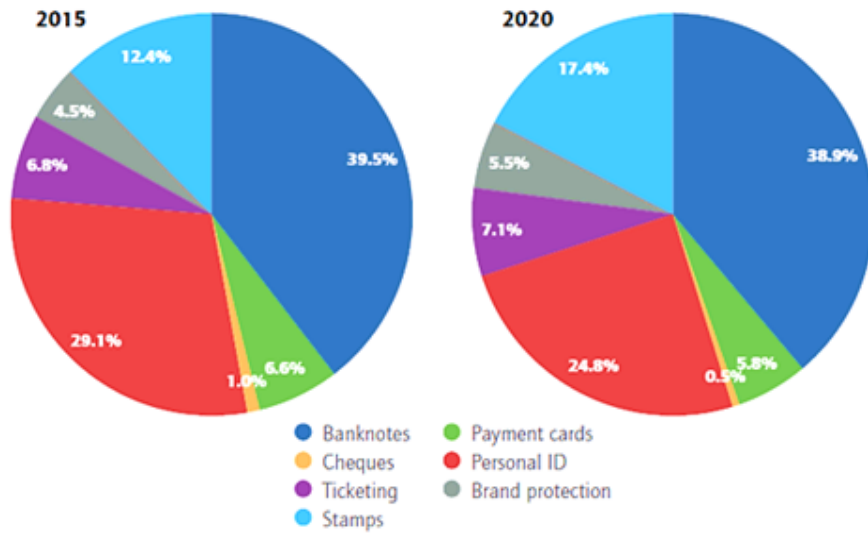
สาเหตุหลักที่ทำให้สิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงมีความต้องการมากในตลาดเอเชียนั้นเป็นเหตุผลเนื่องจากในทวีปเอเชียมีจำนวนประชากรที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในประเทศจีนและอินเดีย จึงทำให้มีความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในสัดส่วนร้อยละ 19 และร้อยละ 18 ตามลำดับจากทั้งหมดร้อยละ 50 และเป็นที่น่าแปลกใจว่าในประเทศแถบ Africa นั้นมีอัตราการเติบโตของตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่ค่อนข้างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องถึงร้อยละ 9.6 ทั้งนี้ เป็นเหตุผลมาจากความนิยมในการย้ายถิ่นฐาน อันนำมาซึ่งการเปลี่ยน National ID Card รวมถึงการพัฒนาในด้าน financial infrastructure ที่ไม่หยุดยั้ง อันส่งผลให้ต้องมีการพัฒนาสินค้างานพิมพ์ให้มีคุณภาพและยากแก่การปลอมแปลง เป็นต้น



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลก แบ่งตามภูมิภาค ซึ่งเอเชียเป็นเขตที่มีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด เท่ากับร้อยละ 48.50

Global market for security printing by end-use segment: 2015 and 2020 (%)



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงอัตราส่วนประเภทของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในตลาดโลกที่มีนัยสำคัญทั้ง 7 ชนิด

ธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไป

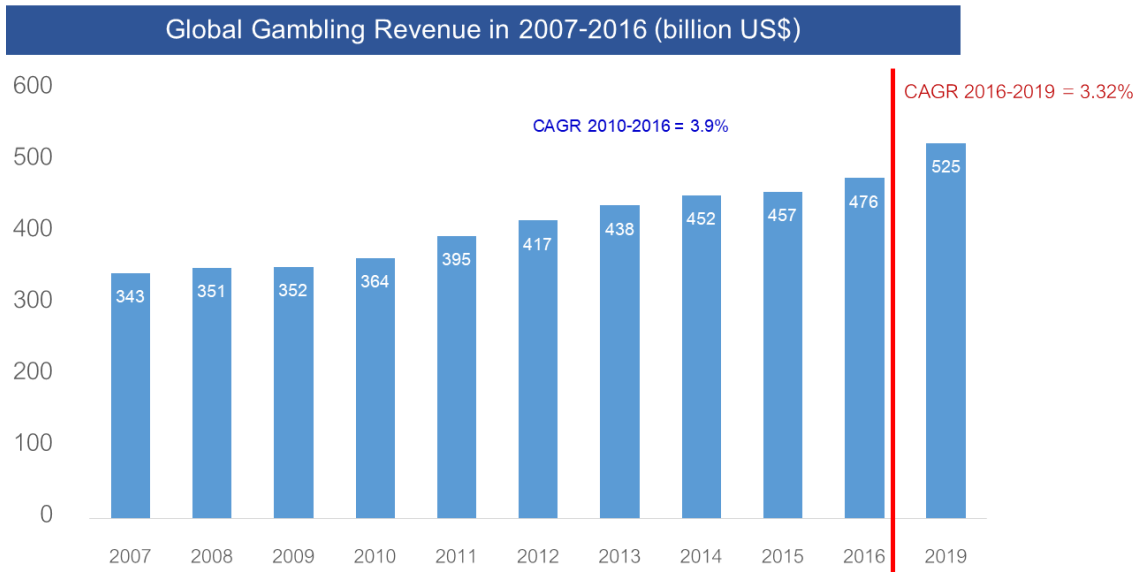
จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลผลประกอบการของบริษัทให้บริการทางด้านการพิมพ์ชั้นนำที่มีการดำเนินการจดทะเบียนในตลาดหุ้น (NYSE) พบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในธุรกิจสิ่งพิมพ์ทั่วไปส่วนใหญ่ อยู่ในลักษณะคงที่ไม่มี การเติบโตตลอด 10 ปี ดังรูป และจะมีเพียงบางบริษัทที่มีการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกพบว่า บริษัทรายใหญ่มีการเติบโตที่มีรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย มีฐานลูกค้าที่ชัดเจน และอิงการเติบโตกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ซึ่งทำให้บริษัทสิ่งพิมพ์เหล่านั้นสามารถเติบโตไปพร้อมกับบริษัทคู่ค้าได้



ผลการดำเนินงานของบริษัทให้บริการสิ่งพิมพ์ชั้นนำระดับโลก

ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

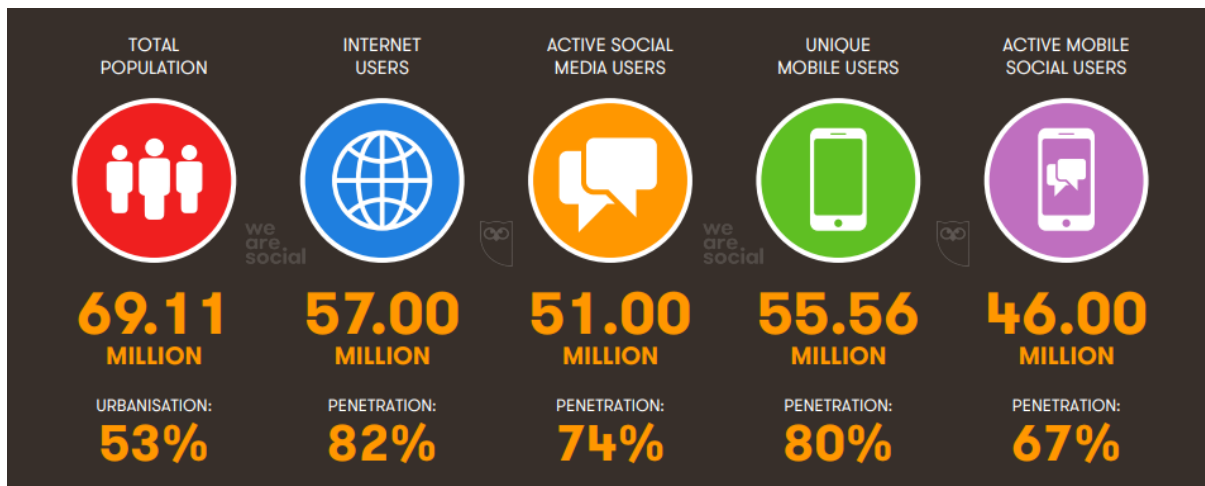
ไฟ ถือเป็นอุปกรณ์การพ่นชนิดหนึ่ง ซึ่งหากพิจารณาแนวโน้มอุตสาหกรรมพ่นของโลกแล้ว จะเห็นว่า การพ่นมีการเติบโตเฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาอยู่ที่ ร้อยละ 3 โดยรายได้ของธุรกิจการพ่นทั่วโลกมีมูลค่าเท่ากับ 476,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2016 และคาดว่าจะเติบโตเป็น 525,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2019 ซึ่งจะข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวอย่างช้าๆ ที่จะส่งผลต่อการบริโภค และความต้องการการใช้ไฟของธุรกิจการพ่น



แผนภาพแสดงแนวโน้มของอุตสาหกรรมพนันระดับโลก

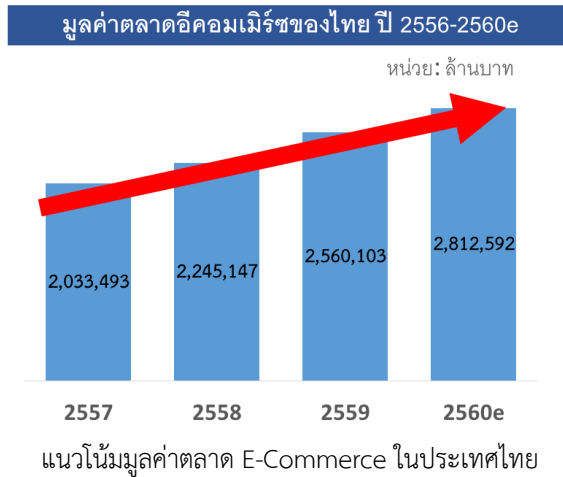
2.3.4 ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง (Social)

จากการสนับสนุนเชิงนโยบายภาครัฐ และความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็วของธุรกิจการให้บริการทางดิจิทัล ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในสังคมไทยได้อย่างรวดเร็ว จากผลสำรวจของ Hootsuities.com ได้มีการรวบรวมข้อมูล พบว่า ประเทศไทยสามารถเข้าถึงและใช้งาน Internet ได้กว่าร้อยละ 82 และประชากรทั้งหมดมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถใช้งานอินเทอร์เน็ตได้กว่าร้อยละ 80



ภาพแสดงถึงสถานะของสังคมดิจิทัลในประเทศไทย ณ ปี 2561
ที่มา: Hootsuite

สังคมที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว จะมีความมั่นใจในการซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น การดำเนินการตลาดในรูปแบบเดิมๆ นั้นจึงไม่เพียงพอ ดังจะเห็นว่าสังคมมีความนิยมใช้ช่องทาง E-Commerce เพื่อซื้อสินค้าขายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยการเติบโตกว่าร้อยละ 10 ดังนั้นการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ทางสื่อสารดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนอกจากต้นทุนต่ำแล้ว ยังสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วด้วย

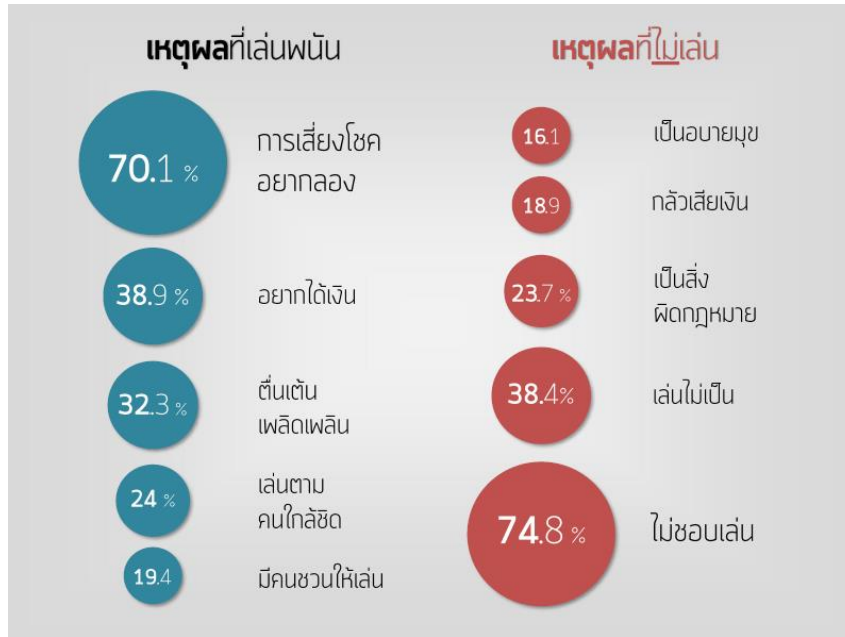


ด้านการพนัน จากข้อมูลศูนย์ศึกษาปัญหาการพนันที่สำรวจจำนวนผู้เล่นการพนันในประเทศไทยปี 2558 พบว่า ร้อยละ 73.8 ของประชาชนทั่วไปเคยเล่นการพนัน โดยในปี 2558 มีผู้เล่นการพนันประเภทไพ่อยู่ 429,554 คน ซึ่งถือเป็นอันดับที่ 8 ของรูปแบบการพนันที่สังคมไทยนิยม หรือคิดเป็นเพียงร้อยละ 2 ของจำนวนผู้เล่นการพนันที่เป็นที่นิยมอันดับ 1 ในประเทศไทย ซึ่งนั่นคือ สลากกินแบ่งรัฐบาล

ประเภทการพนัน	ค่าประมาณการ (คน)	วงเงินหมุนเวียน (บาท)
สลากกินแบ่งรัฐบาล	19,077,796	77,143,203,262
หวยใต้ดิน	16,492,686	130,879,361,698
พนันทายผลฟุตบอล	1,991,986	136,125,003,340
ไฮโล/โปป๋น/กำถั่ว/ถั่วแยก/น้ำเต้าปูปลา	855,754	8,778,298,975
บิงโก	539,367	
วีชน/ตีไก่/ก๊ัดปลา	512,253	
มวยหรือมวยตุ้	463,771	14,420,786,553
ไพ่ (เฉพาะที่เล่นในบ่อนพนัน)	429,554	
หวยหุ้น	334,929	1,407,644,595
ตุ้มมา	95,101	46,458,012
สลาก/หวยต่างประเทศ	49,424	
ม้าแข่ง	31,431	
จับยี่กี/หวยบิงปอง	21,552	
อื่นๆ อาทิ บันแปะ สุนัขเกอร์ ล้อต๊อก ลูกแก้ว ม้าแข่ง	209,578	

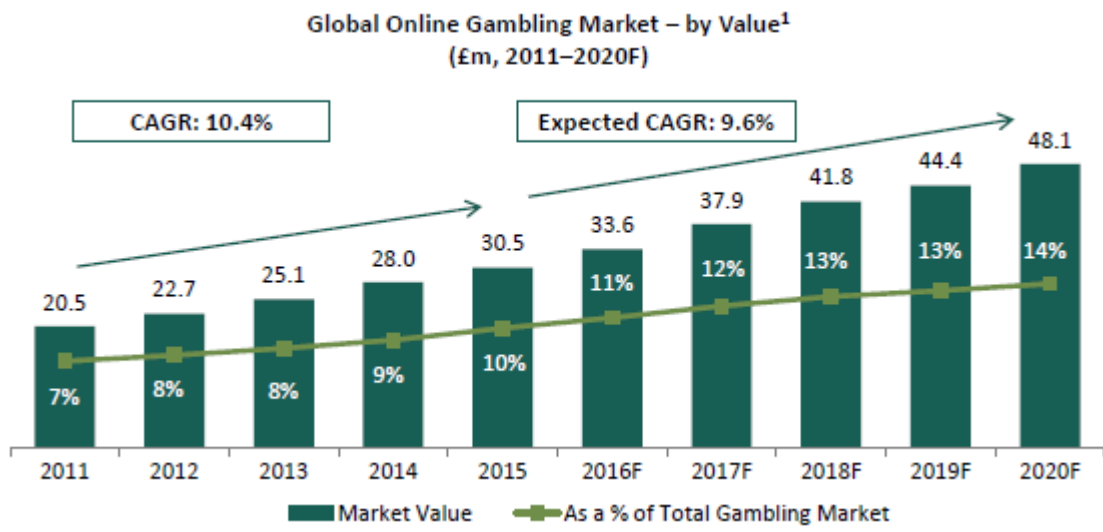
จำนวนผู้เล่นการพนันชนิดต่างๆ ทั่วประเทศ ปี 2558

จากผลสำรวจยังได้ให้ข้อมูลถึงเหตุผลในการเล่นการพนัน พบว่าส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 70.1 นั้นเป็นเรื่องของความอยากรู้อยากลอง และต้องการเสี่ยงโชค และกว่าร้อยละ 38.9 เล่นการพนันเพื่อหวังรายได้ ในขณะที่กลุ่มผู้ที่ไม่เล่นการพนันนั้นกว่าร้อยละ 38.4 ไม่เล่นเพราะไม่รู้วิธีการเล่น และกว่าร้อยละ 23.7 ไม่เล่นเพราะทราบว่าการพนันเป็นสิ่งผิดกฎหมาย



ผลสำรวจเหตุผลในการเล่นพนันของสังคมไทย

อีกหนึ่งสภาวะทางสังคมที่สำคัญ คือ แนวโน้มการเล่นการพนันออนไลน์ ซึ่งคาดการณ์ว่าการพนันออนไลน์จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 9.6 ในปี 2016-2020⁷ โดยกลุ่มประเทศที่นิยมเล่นการพนันออนไลน์มากที่สุดยังอยู่ในโซนยุโรป และการพนันออนไลน์ประเภทคาสิโนออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 24 ของตลาดการพนันออนไลน์



สถานการณ์และแนวโน้มการพนันออนไลน์ระดับโลก

2.3.5 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology)

เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยสภาวะด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ในส่วนนี้จะทำการศึกษาและพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสามารถสร้างจุดแข็งให้โรงงานไฟฟ้าได้

⁷ James Stocks&Co: H2 Gambling Capital; iGaming Business Magazine

1) เทคโนโลยีด้านการพิมพ์ และ ดิจิทัลโซลูชัน

เทคโนโลยีที่ส่วนการพิมพ์โรงงานไฟฟ้าอยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ออฟเซต ซึ่งต้องมีการพิมพ์โดยใช้แม่พิมพ์เช่นเดียวกับเทคนิคการพิมพ์ร่วมสมัยอื่นๆ เช่น การพิมพ์เลตเตอร์เพรส การพิมพ์ Flexographic แต่หากพิจารณาถึงเทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัล พรี้นท์ติ้ง (Digital Printing) จะเป็นเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ไม่อาศัยแบบพิมพ์หรือแม่พิมพ์ รูปแบบที่ถูกออกแบบแล้วเสร็จบนคอมพิวเตอร์จะสามารถพิมพ์ออกมาผ่านเครื่องพิมพ์อิงค์เจท (Inkjet) ได้ทันที ซึ่งรูปแบบการพิมพ์ดังกล่าวจะช่วยให้ประหยัดค่าแม่พิมพ์ และสามารถพิมพ์งานที่มีลวดลายไม่ซ้ำกันได้ ทำให้สามารถลด หรือยกเลิกเกณฑ์จำนวนขั้นต่ำการให้บริการได้



เครื่องพิมพ์ Inkjet

นอกจากเทคโนโลยีรูปแบบการพิมพ์ที่แบบ Inkjet แล้ว Digital Solution เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ผู้ให้บริการงานพิมพ์นิยมนำมาให้บริการเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และช่วยให้คู่ค้าสามารถนำเอาผลิตภัณฑ์งานพิมพ์ไปใช้ให้เกิดคุณค่าสูงสุด หรือเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจไปเป็นการให้บริการงานพิมพ์ที่เป็นการสนับสนุนการดำเนินงานบนระบบดิจิทัล โซลูชันที่ให้บริการ โดยรูปแบบดิจิทัลโซลูชันที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีอยู่หลากหลายตั้งแต่การให้บริการการออกแบบ การให้บริการกระจายสิ่งพิมพ์ถึงมือผู้รับ การทำสื่อสารดิจิทัลทดแทนสิ่งพิมพ์ การจัดทำระบบติดตามสินค้า ฯลฯ



บริการ Online One Stop Service



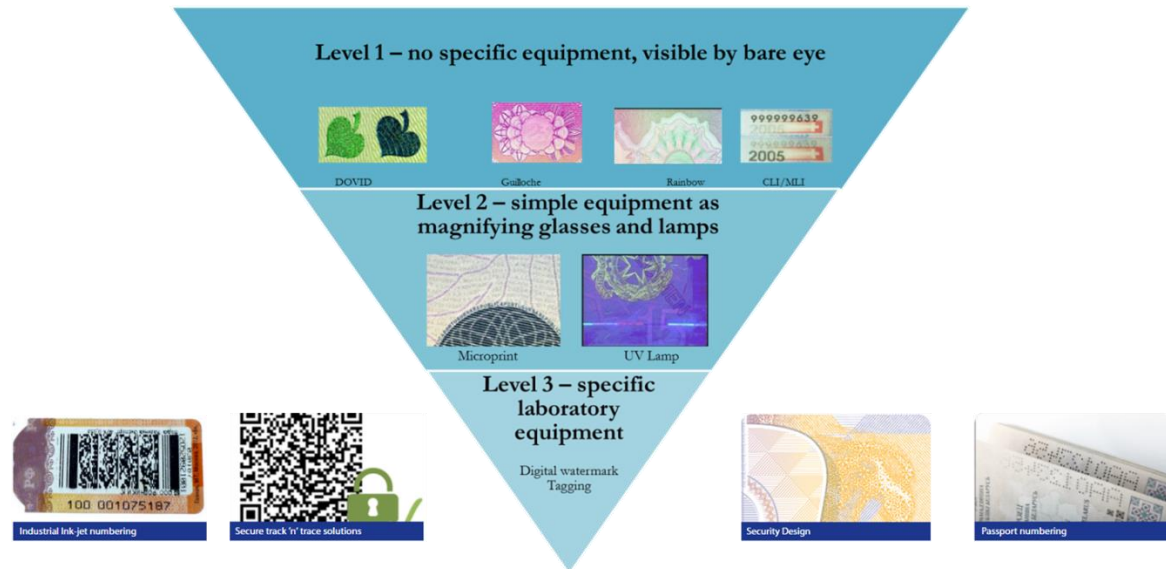
Track & Trace Solution



Total Marketing Solution

ตัวอย่างการให้บริการ Digital Solution

ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง นอกจากเทคนิคการพิมพ์ที่ต้องตรวจสอบด้วยเครื่องมือพิเศษแล้ว การจัดทำระบบติดตาม และค้นหาสินค้า (Track&Trace) เป็นอีกหนึ่งเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์ ลดโอกาสที่จะปลอมแปลงสินค้าดังกล่าว ซึ่งถือเป็นระดับความปลอดภัยขั้นสูงที่เทคโนโลยีการให้บริการสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง



เทคนิคการพิมพ์ที่สอดคล้องกับระดับความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง⁸

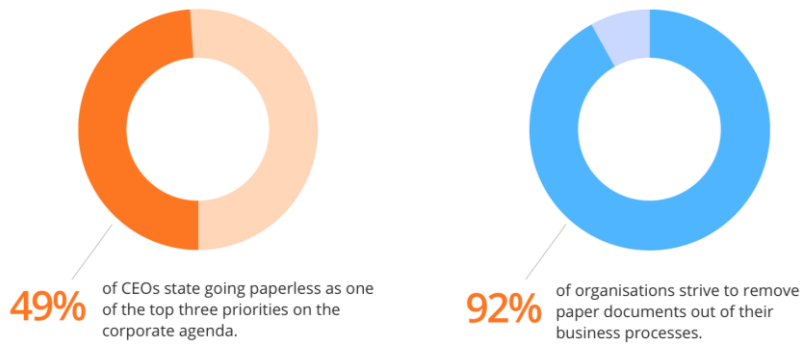
จากภาพเทคโนโลยีความปลอดภัยข้างต้นจะแบ่งความปลอดภัยของสิ่งพิมพ์ได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 สิ่งพิมพ์ที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยตาเปล่า เช่น การพิมพ์ด้วยสี หรือลวดลายพิเศษ ฯลฯ ระดับที่ 2 สิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้อุปกรณ์ตรวจสอบ เช่น การพิมพ์ด้วยลายละเอียดระดับไมโคร (Microprint) การพิมพ์ด้วยหมึกกล่องหนซึ่งต้องใช้อุปกรณ์ฉายรังสียูวี (UV) หรือ อุปกรณ์ฉายแสงBlacklight ทดสอบ และระดับที่ 3 สิ่งพิมพ์ที่ต้องใช้อุปกรณ์พิเศษ ทดสอบ เช่น การพิมพ์ หรือ ปรรหัสสินค้าลงบนสิ่งพิมพ์ โดยสิ่งพิมพ์จะมีระบบดิจิทัลที่ช่วยในการติดตาม และตรวจสอบสินค้า เพื่อเพิ่มระดับความปลอดภัยให้กับผลิตภัณฑ์

2.3.6 สภาพที่แวดล้อม/ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Environment)

การให้บริการสิ่งพิมพ์ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการให้บริการอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ กระดาษ และ หมึกพิมพ์ ในส่วนของกระดาษนั้นผลิตจากเยื่อของไม้ ซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะต้องมีความระมัดระวังเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และดังนั้นถ้าการปลูกต้นไม้ทดแทน เพื่อให้มีวัตถุดิบในการผลิตกระดาษ แม้ต่อเนื่องถึงการให้บริการสิ่งพิมพ์ อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีการรณรงค์ให้ลดใช้กระดาษ (Paperless Trend) และนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการติดต่อสื่อสาร และใช้เครื่องมือเช่น โทรศัพท์มือถือ เป็นอุปกรณ์แสดงผลแทนกระดาษ โดยจากการศึกษา พบว่าปัจจุบันร้อยละ 92⁹ ของหน่วยงานและบริษัทต่างๆ มีการลดการใช้กระดาษ และเพิ่มปริมาณการใช้เอกสารทางดิจิทัลมากขึ้น

⁸ <https://art-line-gmbh.com/security-design/>

⁹ <https://blog.pdfFiller.com/paperless-office-dream-slowly-coming-true/>



สัดส่วนการสนับสนุนการลดใช้กระดาษ

จากการพัฒนาเทคโนโลยีทางการสื่อสาร การจัดเก็บข้อมูลในระบบดิจิทัล ทำให้การดำเนินงานประจำวันสามารถใช้งานระบบดิจิทัลได้โดยง่าย การเปลี่ยนแปลงเอกสารดิจิทัลสามารถทำได้สะดวกและรวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อม จึงทำให้หน่วยงานต่างๆ มีการนำเอาแนวคิดการลดใช้กระดาษเข้าสู่มาปรับใช้ในหน่วยงาน จากปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลให้แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์นั้นลดลง ทั้งอุตสาหกรรม โรงงานไฟก็อาจได้รับผลกระทบดังกล่าวเช่นกัน เนื่องจากการลดการใช้สิ่งพิมพ์ หน่วยงานราชการลดการใช้แบบฟอร์มต่างๆ และเปลี่ยนมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร และกรอกข้อมูลผ่านระบบดิจิทัลแทน

2.3.7 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal)

ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน นอกจาก สิทธิพิเศษโรงพิมพ์ในส่วนราชการที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นแล้ว มีกฎหมายอีก 2 ฉบับ ที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจโรงงานไฟ ได้แก่

ก) พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ซึ่งได้ยกเลิกการให้อำนาจผูกขาดการผลิตไฟแก่โรงงานไฟแต่เพียงผู้เดียว เป็นการต้องขออนุญาตอธิบดีกรมสรรพสามิตก่อนการผลิต ถึงแม้ว่าในปัจจุบันโรงงานไฟยังเป็นผู้ได้รับอนุญาตการผลิตไฟแต่เพียงผู้เดียว แต่ในอนาคตภายใต้ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว โรงงานไฟอาจมีคู่แข่งทางการค้า ดังนั้น โรงงานไฟจึงควรมีการเร่งพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับสถานการณ์ตลาดการจำหน่ายสินค้าไฟที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต โดยรายละเอียดของ พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงงานไฟมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การผลิตไฟ

มาตรา ๑๗๑ ผู้ใดประสงค์จะผลิตไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี
การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข
ที่กำหนดในกฎกระทรวง
ใบอนุญาตที่ออกตามมาตรานี้ให้มีอายุสามปีนับแต่วันที่ได้รับอนุญาต
มาตรา ๑๗๒ ห้ามมิให้ผู้ใดมีไว้ในครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟ เว้นแต่จะได้รับ
อนุญาตจากอธิบดี
การขออนุญาตและการอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข
ที่อธิบดีประกาศกำหนด

การนำเข้าไฟ

มาตรา ๑๗๕ ผู้ใดประสงค์จะนำไฟเข้ามาในราชอาณาจักร ให้ยื่นคำขออนุญาตต่ออธิบดี การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง

การนำไฟเข้ามาตามวรรคหนึ่งเพื่อเป็นตัวอย่างสินค้าหรือมีใช้เพื่อการค้า อธิบดีมีอำนาจผ่อนผัน ให้นำเข้ามาได้โดยไม่ต้องขอรับใบอนุญาต ทั้งนี้ ตามจำนวนและทางด้านศุลกากรที่อธิบดีประกาศกำหนด บทบัญญัติในมาตรานี้มิให้ใช้บังคับแก่ผู้ทำการตามหน้าที่ผู้ขนส่งโดยสุจริต หรือกรณีการนำเข้า เพื่อการผ่านแดนหรือการถ่ายลำตามกฎหมายว่าด้วยศุลกากร ทั้งนี้ ให้อธิบดีมีอำนาจกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับดูแลสินค้าตามมาตรานี้ได้ตามที่เห็นสมควร

การจำหน่ายไฟ

มาตรา ๑๗๖ ผู้ใดประสงค์จะขายไฟ ให้ยื่นคำขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานสรรพสามิต การขออนุญาตและการออกใบอนุญาตตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง

ใบอนุญาตที่ออกตามมาตรานี้ให้มีอายุหนึ่งปีนับแต่วันที่ได้รับอนุญาต

ให้นำบทบัญญัติมาตรา ๑๕๕ วรรคสี่ มาใช้บังคับกับการขายไฟด้วยโดยอนุโลม

มาตรา ๑๗๗ ใบอนุญาตขายไฟมี ๒ ประเภท คือ

(๑) ใบอนุญาตขายไฟประเภทที่ ๑ สำหรับการขายไฟ ครั้งหนึ่งจำนวนตั้งแต่สี่สิบห้าขึ้นไป

(๒) ใบอนุญาตขายไฟประเภทที่ ๒ สำหรับการขายไฟ ครั้งหนึ่งจำนวนต่ำกว่าสี่สิบห้า

ข) กฎหมายอีกฉบับที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงงานไฟ คือ พ.ร.ก. พิกัดอัตราศุลกากร พ.ศ. 2530 ปรับปรุงปี พ.ศ. 2558 ได้กำหนดไว้ว่า

“ของที่นำเข้าซึ่งแต่ละรายการมีราคาไม่เกิน 1,500 บาท เป็นของตามประเภท 12 ในภาค 4 ของที่ได้รับ ยกเว้นอากร”

กฎหมายดังกล่าวมีขึ้นและถูกบังคับใช้มาอย่างยาวนานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานพิธีการศุลกากร อย่างไรก็ตาม จากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสั่งซื้อและนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศผ่านช่องทางออนไลน์ มากขึ้น ไฟ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ ราคาเฉลี่ยอยู่ที่สำหรับละ 50-200 บาท จะสามารถนำเข้าประเทศได้อย่างถูก กฎหมาย และได้รับยกเว้นภาษี ผู้บริโภคที่ครอบครองไฟไม่เกิน 2 สำหรับ จะไม่ถือเป็นการทำผิดกฎหมาย ช่องทาง ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อช่องทางการขายปลีกของโรงงานไฟในทันที เพราะราคาไฟในตลาดต่างประเทศนั้นมีราคา ต่ำกว่าโรงงานไฟ เนื่องจากไม่มีการเก็บภาษีการนำเข้าสินค้า และภาษีสรรพสามิต ซึ่งทำให้โรงงานไฟเสียเปรียบใน การแข่งขันในตลาดทั่วไป ส่งผลกระทบต่อพิจารณาเข้าร่วมประมูลสิทธิการเป็นผู้รับผลประโยชน์การจำหน่ายไฟของ ภาคเอกชนในประเทศ

2.4 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

นอกจากการวิเคราะห์สภาพสังคม สถานะแวดล้อมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไฟตามที่ได้มีการศึกษา และวิเคราะห์ไว้ข้างต้นแล้ว ปัจจัยสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาประกอบการทบทวนการแผนวิสาหกิจตามแนวคิด EVM คือ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียต่อโรงงานไฟ ซึ่งในการวิเคราะห์ดังกล่าวอาศัยข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจที่โรงงานไฟได้จัดทำเป็นประจำทุกๆ 2 ปี และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนได้เสียต่อโรงงานไฟใน 2 ประเด็นหลัก คือ ความคาดหวังต่อโรงงานไฟ และความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียของโรงงานไฟจะแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มดังต่อไปนี้

- 1) กรมสรรพสามิต ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัด มีส่วนในการกำกับดูแล การดำเนินงานของโรงงานไฟ
- 2) คู่ค้าวัตถุดิบ เป็นคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจร่วมกัน ในการสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของโรงงานไฟ เช่น บริษัทที่ให้บริการทางด้าน กระดาษ พลาสติก หมึกพิมพ์ ฯลฯ
- 3) พนักงานโรงงานไฟ เป็นกลุ่มสนับสนุน ขับเคลื่อน และผลักดันการดำเนินงานของโรงงานไฟ
- 4) ผู้รับสัมปทาน
- 5) ผู้ค้าปลีก และ ค้าส่ง
- 6) ผู้บริโภคชั้นปลาย

ซึ่งมีรายละเอียดผลสำรวจดังต่อไปนี้

	ความคาดหวังต่อโรงงานไฟ	ความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์ไฟ	ความคาดหวังสิ่งพิมพ์	ความคาดหวังสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง
กรมสรรพสามิต	ดูแล และควบคุมตลาดการขายไฟภายในประเทศให้ครอบคลุมและทั่วถึง	ให้เสรีการซื้อขายสินค้าไฟ ของผู้รับสัมปทาน เพื่อสะท้อนความต้องการสินค้าที่แท้จริงของตลาด	- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนเพื่อแข่งขันกับเอกชนได้ - เป็นโรงพิมพ์ของกระทรวงการคลัง	- เพิ่มความสามารถการผลิตให้สามารถรองรับความต้องการแสดมปีของกรมสรรพสามิตได้เพียงพอ
คู่ค้าวัตถุดิบโรงงานไฟ		พัฒนาสินค้าที่ใช้กระดาษคุณภาพสูง เพื่อผลิตไฟ	- ขยายงานด้านสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน	
พนักงานโรงงานไฟ	เพิ่มศักยภาพองค์กรให้สามารถแข่งขัน และการบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ทำการตลาดเชิงรุก สร้างความหลากหลายของสินค้า และผลิตภัณฑ์	- ให้บริการผลิตสิ่งพิมพ์หลักของกรมสรรพสามิต - ความสามารถผลิตตลอดกระบวนการ ลดการจ้างงานภายนอก - เพิ่มความเชี่ยวชาญการผลิตงานพิมพ์ ให้มีความหลากหลาย	
ผู้รับสัมปทาน	- ปราบปรามไฟเถื่อนอย่างจริงจังและเด็ดขาด ทั้งในตลาดทั่วไปและตลาดออนไลน์ - ตรวจสอบการนำเข้าไฟลักลอบจากต่างประเทศ อาทิ ผู้สินค้าจากประเทศจีน			
ผู้ค้าปลีกและค้าส่ง	- ปราบปรามไฟเถื่อน - ซื้อมาในราคาที่ขายไม่ได้ - มีการผลิตอุปกรณ์การเล่น	- ความคงทนในการใช้มากขึ้น - ปรับราคาให้ถูกลง - ตราสัญลักษณ์ให้ชัดเจน		
ผู้บริโภคชั้นปลาย	ให้มีการผลิตลูกเต๋า Card Game หรือการเล่นรูปแบบใหม่	- พัฒนาคุณภาพให้มีความคงทนในการใช้มากขึ้น - ปรับราคาให้ถูกลง	- ปรับปรุงคุณภาพและระยะเวลาในการจัดทำสิ่งพิมพ์ - กำหนดราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพงาน - พัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์ให้มีความทันสมัย	

ตารางสรุปความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียโรงงานไฟ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมการดำเนินงานธุรกิจของโรงงานไฟ ทำให้เราทราบถึงโอกาส และ อุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาธุรกิจของโรงงานไฟ ซึ่งในลำดับถัดไป จะเป็นการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกองค์กรมาจัดทำวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานธุรกิจของโรงงานไฟต่อไป

2.5 การวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานธุรกิจของโรงงานไฟ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจของโรงงานไฟ ทำให้สามารถระบุโอกาส และอุปสรรคที่สำคัญต่อดำเนินงาน และเมื่อนำโอกาสและอุปสรรคสำคัญเหล่านั้นมาพิจารณาแนวทาง และกำหนดทิศทางการดำเนินงานธุรกิจแล้วจะทำให้ได้แนวทางการดำเนินงานธุรกิจทั้ง 2 ส่วนของโรงงานไฟดังต่อไปนี้

ก) ธุรกิจสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

จากการวิเคราะห์สภาพแนวโน้มเศรษฐกิจของธุรกิจสิ่งพิมพ์ จากบริษัทสิ่งพิมพ์ชั้นนำของโลกดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ในปัจจุบันที่ยังดำเนินการได้ดีและมีการเติบโตจะเป็นธุรกิจประเภทการดำเนินงานสนับสนุนอุตสาหกรรมที่มีการเติบโต ตัวอย่างเช่น MCC ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์จำพวก ฉลาก และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งงานพิมพ์ดังกล่าวจะมีแนวโน้มการเติบโตตามอุตสาหกรรมการผลิต เช่นเดียวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีเป้าหมายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสินค้าในอุตสาหกรรมการผลิต หรือ Deluxe ที่เป็นผู้ให้บริการทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง เช็คเงินสด ซึ่งปัจจุบันถึงแม้จะมีแนวโน้มการใช้เช็คเงินสดลดลง แต่ Deluxe ยังคงมีผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก Deluxe ได้มีการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อให้บริการทางการเงินในรูปแบบดิจิทัล เพื่อทดแทนการใช้เช็คเงินสดที่ลดลง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การให้บริการสิ่งพิมพ์ที่ควรเป็นหน่วยงานสนับสนุนอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโต เพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจสิ่งพิมพ์นั้นขยายตัวตามอุตสาหกรรมนั้นๆ

เมื่อนำเอาบทวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในบริบทของโรงงานไฟ จะทำให้สามารถกำหนดทิศทางของโรงงานไฟในส่วนของงานพิมพ์ได้ว่า “โรงพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ” ภาครัฐมีการจัดเก็บรายได้ทั้งในส่วนของภาษีรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้สิ่งพิมพ์ เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ ดังนั้นโรงงานไฟในฐานะหน่วยงานภายใต้กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ซึ่งมีหน้าที่จัดเก็บรายได้ของรัฐบาลอยู่แล้ว การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ของรัฐบาลจึงเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานต้นสังกัด และหากพิจารณาถึงสัดส่วนการจัดเก็บรายได้ของประเทศไทย จะเห็นได้ว่า รายได้ของรัฐบาลกว่าร้อยละ 71 เป็นรายได้จากการเก็บภาษีของกรมสรรพากร¹⁰ รองลงมาคือ กรมสรรพสามิต และกรมศุลกากร ที่ร้อยละ 22 และร้อยละ 4 ตามลำดับ และหากพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์สิ่งพิมพ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดเก็บรายได้ ในส่วนของกรมสรรพากร พบว่ามีสิ่งพิมพ์ได้แก่แบบแสดงรายการภาษีเงินได้ต่างๆ แบบแสดงรายการชำระภาษีต่างๆ เอกสารอื่นๆ ที่สนับสนุนการประชาสัมพันธ์วิธีการจ่ายภาษี เมื่อศึกษาถึงการจัดซื้อจัดจ้างการพิมพ์เอกสารเหล่านี้แล้ว พบว่าในปี 2560 กรมสรรพากร มีการใช้งบประมาณประมาณ 38.6 ล้านบาท ว่าจ้างเอกชนในการผลิตสิ่งพิมพ์เหล่านี้ จึงถือเป็นโอกาสของโรงงานไฟในการเข้าเจาะตลาด และให้บริการสิ่งพิมพ์เหล่านี้แทนภาคเอกชน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้าง อีกทั้งลดปัญหาการปลอมแปลงเอกสารสำคัญของกรมสรรพากร

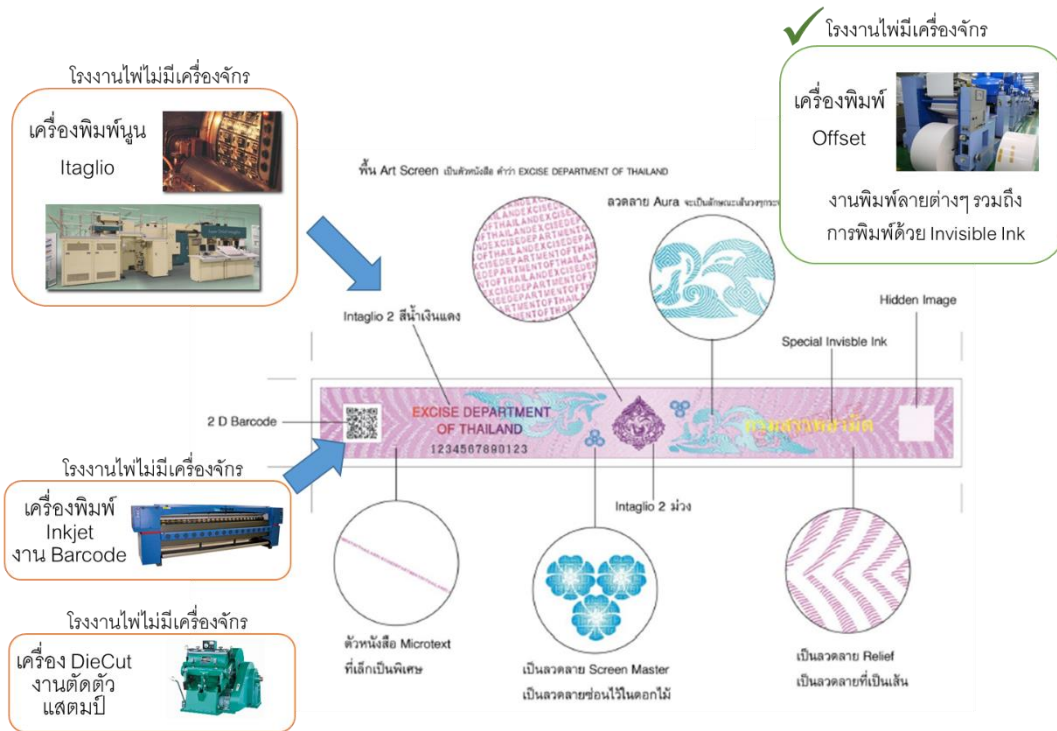
ในส่วนของงานพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต ซึ่งคือ แสตมป์กรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิต มีงบประมาณในการจัดพิมพ์แสตมป์กรมสรรพสามิตสูงถึง 400 ล้านบาท ในปี 2560 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานโรงงานไฟทำให้ทราบว่า ในปี 2561 กรมสรรพสามิตอาจมีการสั่งจ้างผลิตแสตมป์สูงถึง 3,200 ล้านดวง อย่างไรก็ตาม กรมสรรพสามิตยังอยู่ในระหว่างการปรับปรุงและปฏิรูปการจัดเก็บภาษี รวมถึงรูปแบบแสตมป์ ทำ

¹⁰ งบประมาณโดยสังเขป ฉบับปรับปรุงตาม พร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2561

ให้โรงงานไฟยังไม่มี ความมั่นใจในการลงทุนเครื่องจักรประเภทใหม่เพื่อรองรับงานพิมพ์แสดมพ์ของกรมสรรพสามิต โดยปัจจุบันโรงงานไฟสามารถพิมพ์แสดมพ์ได้ทั้งหมด 5 ชนิด ได้แก่

1. แสดมพ์ยาสูบ ขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม	
2. แสดมพ์ยาสูบ ขนาดบรรจุเกิน 30 กรัม	
3. แสดมพ์เครื่องดื่ม -นำเข้า (สีแดง)	
4. แสดมพ์เครื่องดื่ม ผลิตในประเทศ (สีน้ำเงิน)	
5. แบบแสดงการจัดเก็บภาษีสินค้าไฟ	

อย่างไรก็ตามเพื่อให้สามารถรับจ้างผลิตแสดมพ์ให้กรมสรรพสามิตได้มากขึ้นโรงงานไฟมีความจำเป็นต้องลงทุนในเทคโนโลยีการพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง อาทิ เครื่องพิมพ์รหัสน Inkjet เครื่องพิมพ์หมุน Itaglio เครื่องพิมพ์ม้วน และเครื่องตัดตัว (Die Cut) เป็นต้น



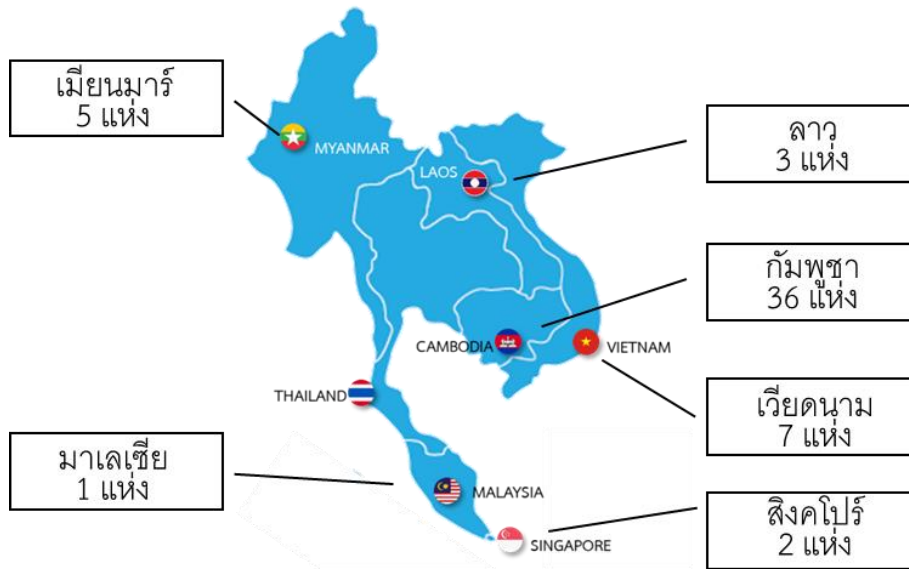
รายละเอียดเทคโนโลยีและเครื่องจักรสำคัญในการพิมพ์แสตมป์ของกรมสรรพสามิต

นอกจากมูลค่างานพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ ที่โรงงานไฟฟ้าสามารถตั้งกลุ่มเป้าหมาย และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ดังกล่าวในปัจจุบันแล้ว การกำหนดทิศทางทางเป็นหน่วยงาน สิ่งพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐจะช่วยให้โรงงานไฟฟ้ามีเป้าหมายพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และองค์กร เพื่อรองรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อาทิ การให้บริการ Digital Solution เพื่อการจัดเก็บรายได้ของภาครัฐนั้น สามารถให้บริการได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสร้างระบบติดตามและค้นหาสิ่งพิมพ์ (Track & Trace System) หรือหากพิจารณาถึงการพัฒนารูปแบบแสตมป์สรรพสามิตในระดับนานาชาติแล้ว จะเห็นได้ว่าต่างชาติมีการนำเอาระบบเข้ารหัส Barcode มาใช้ในการตรวจสอบติดตามแสตมป์สรรพสามิต ในบางประเทศมีการนำเอาระบบ Digital Track&Trace มาช่วยในการบริหารห่วงโซ่อุปทานควบคุมและตรวจสอบปริมาณการผลิตสินค้าควบคุม และเพื่อประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีไว้ในระบบเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีระบบดิจิทัลโซลูชันอื่นๆ ที่เป็นเทคโนโลยีที่ตอบสนองการดำเนินงานการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ เช่น การให้บริการจัดทำแบบฟอร์มออนไลน์พร้อมระบบฐานข้อมูล หรือการให้บริการระบบการจ่ายเงินออนไลน์ เป็นต้น ทั้งหมดนี้เป็นโอกาสและแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีด้านดิจิทัลของโรงงานไฟฟ้า เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงสร้างจุดแข็งใหม่ขององค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

ข) ธุรกิจผลิตและจำหน่ายไฟ

ประเทศไทยมีนโยบายการควบคุมการเล่นการพนัน และถือว่าการเล่นพนันประเภทไฟเป็นสิ่งผิดกฎหมาย ถึงแม้ว่าจุดประสงค์การจัดตั้งโรงงานไฟฟ้า จะเพื่อผลิตไฟและหารายได้เข้ารัฐ แต่ด้วยนโยบายที่ให้รัฐเป็นผู้ผลิตสินค้าดังกล่าวก็เพื่อที่จะควบคุมปริมาณไฟในตลาดให้มีความเหมาะสม กับเศรษฐกิจและสังคมในขณะนั้น จากข้อมูลผลสำรวจสถานการณ์การพนันในสังคมไทย ของศูนย์ศึกษาปัญหาการพนัน พบว่า ตลาดการเล่นพนันรูปแบบไฟในประเทศไทยมีมูลค่าประมาณ 1,640.04 ล้านบาท และมีผู้เล่น 429,554 คน ในปี 2558 ซึ่งมีมูลค่าแตกต่างกับมูลค่า

การพ่นผ่านช่องทางที่ถูกกฎหมายอย่างสละกินแบ่งรัฐบาลที่มีมูลค่าสูงถึง 77,143.2 ล้านบาท โดยมีผู้เล่นถึง 19.08 ล้านคน จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของนโยบายในการควบคุมการเล่นพนันของประเทศ และเพื่อสานต่อนโยบายการควบคุมการพนันดังกล่าว โรงงานไฟจึงควรดำเนินธุรกิจการจำหน่ายไฟในประเทศแบบคงที่ และเน้นสนับสนุนการปราบปรามไฟผิดกฎหมาย และไฟลักลอบจำหน่าย เพื่อให้มีรายได้จากการจำหน่ายไฟในประเทศที่มั่นคง นอกจากการมุ่งปราบปรามไฟลักลอบในประเทศแล้ว โรงงานไฟควรทำการตลาดเชิงรุก เพื่อขยายตลาดการจำหน่ายไฟสู่ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมีนโยบายการใช้ธุรกิจคาสีโนเป็นการพัฒนาการท่องเที่ยวในประเทศและกระตุ้นเศรษฐกิจ ด้วยทำเลที่ตั้งที่สามารถขนส่งสินค้าได้ง่าย และมีต้นทุนค่าขนส่งที่ต่ำ ทำให้โรงงานไฟมีความได้เปรียบในการทำธุรกิจกับกลุ่มคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน



คาสีโนในประเทศกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านของไทย

ทั้งหมดนี้เป็นการนำเอาข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก มาใช้พิจารณาถึงโอกาสและแนวทางการดำเนินธุรกิจของโรงงานไฟ ซึ่งในลำดับถัดไปพิจารณาโอกาสและแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตในมุมมองของความสามารถ และโอกาสที่สอดคล้องกับจุดแข็งหรือจุดอ่อนของโรงงานไฟ เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจตามแนวทางดังกล่าวก่อนที่จะนำแนวทางดังกล่าวไปปรับปรุงในแผนวิสาหกิจต่อไป

2.6 แผนการบริหารความเสี่ยง ของ โรงงานไฟ

การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของ โรงงานไฟ นั้น ยังได้มีการนำเอาแผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2561 มาพิจารณาาร่วมด้วย เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นไปอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในลำดับถัดไป

ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2561 นั้น ส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากปัจจัยเสี่ยงในปี 2560 จำนวน 7 ประเด็นความเสี่ยง และมีปัจจัยเสี่ยงใหม่จากบริบทที่เปลี่ยนไปอีก 1 ประเด็นความเสี่ยง โดยมีประเด็นสำคัญ 8 ประเด็นความเสี่ยง ดังต่อไปนี้



แผนภาพแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2561
ที่มา: โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

บทที่ 3: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix

การทบทวนแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ตามกรอบแนวคิดระบบ EVM ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2561) นั้น ได้ดำเนินงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน จากข้อมูลบริบทที่มีนัยยะสำคัญดังรายละเอียดในบทที่ 2 ที่ผ่านมา โดยนำข้อมูลบริบทดังกล่าวมาวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) เพื่อช่วยให้โรงงานไฟสามารถพิจารณากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานจากข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากนั้น โรงงานไฟ ยังมีการพิจารณาวิเคราะห์แผนกลยุทธ์เพิ่มเติม จากการประยุกต์ใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver) ดังจะได้กล่าวในบทที่ 4 ต่อไป

สำหรับ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประจำปี 2561 ซึ่งใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ภาพรวมการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของโรงงานไฟ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในหรือปัจจัยภายใน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอกจะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสถานะแวดล้อม ภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กร ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีดังต่อไปนี้

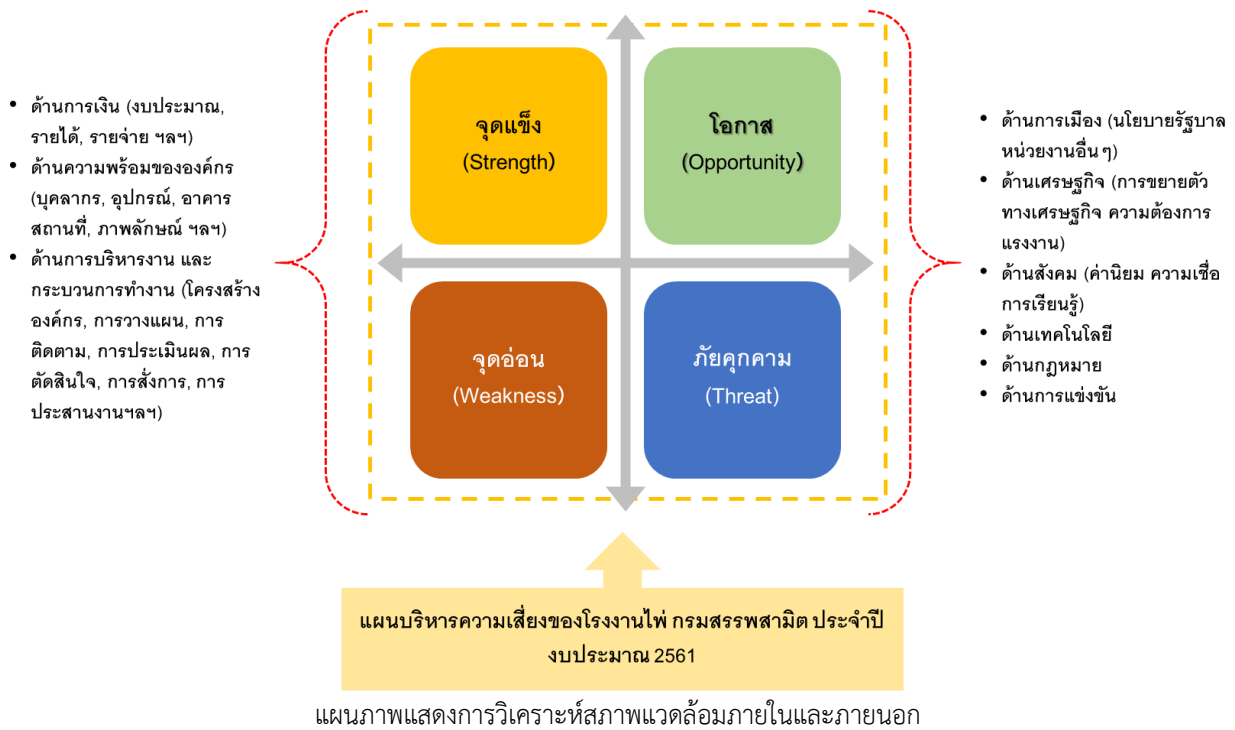
การประเมินปัจจัยภายใน

- (1) ด้านการเงิน (งบประมาณ รายได้ รายจ่าย)
- (2) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ภาพลักษณ์)
- (3) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายใน การวางแผนการ ติดตามประเมินผล การตัดสินใจ การสั่งการ การประสานงาน)

การประเมินปัจจัยภายนอก

- (1) ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานรัฐ หน่วยงานอื่น)
- (2) ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)
- (3) ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการเรียนรู้)
- (4) ด้านเทคโนโลยี
- (5) ด้านกฎหมาย
- (6) ด้านการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT)



นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงกรอบการประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2561¹¹ ซึ่งกำหนดให้มีกระบวนการในการจัดทำแผนงานที่เหมาะสม โดยมีข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอต่อการพิจารณากำหนด หรือ ทบทวนแผนงาน อาทิ

<ul style="list-style-type: none"> ○ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน <ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านภารกิจหลัก - ผลการดำเนินงานในอดีตด้านการเงิน - สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> ○ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก <ul style="list-style-type: none"> - ภาวะเศรษฐกิจมหภาค - ภาวะอุตสาหกรรมหรือภาวะธุรกิจที่เกี่ยวข้อง - ภาวะด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง - สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - สถานภาพองค์กร - ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร เป็นต้น
---	--

¹¹ แบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมิน “บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ประจำปี 2561, บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2561

รูปแบบการวิเคราะห์ SWOT Matrix จะใช้วิธีการนำข้อมูลนำเข้าสำคัญ ดังแสดงการวิเคราะห์ในข้างต้นทั้งหมด มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผ่านการทำงานประสาน (Cross function) ของ McKinsey 7S และ PESTLE โดยที่ผลจากการวิเคราะห์ McKinsey 7S สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และผลจากการวิเคราะห์ PESTLE Analysis สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวทาง SWOT โดยระบุเป็น โอกาส (Opportunity) และ ภัยคุกคาม (Threat) ดังนั้น สามารถแสดงรายละเอียดผลจากการ Cross function ตาม SWOT Matrix ได้ดังนี้

3.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน สามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ดังนี้

ระดับองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุน S2 เป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง	W1 ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ W2 การอนุมัติแผนการลงทุนใช้เวลาในการดำเนินการนาน W3 ผู้บริหารองค์กรมีข้อจำกัดในการตัดสินใจ เรื่องการบริหารและดำเนินงานขององค์กร W4 งบประมาณส่วนใหญ่ที่ผ่านมายังไม่ได้ถูกจัดสรรไปเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Core Activities) W5 การตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพ (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน (2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอ อาทิ การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ และคำรับรองลูกค้าและ (3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ กระบวนการเสนอราคามีขั้นตอนใช้ระยะเวลานาน (4) เจ้าหน้าที่ขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย W6 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตสินค้าบางประเภทเองได้ตลอดกระบวนการ

ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>S.p1 โรงงานไฟฟ้เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรพพสมิตที่ได้รับงานจากกรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S.p2 บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์</p>	<p>W.p1 เทคโนโลยีและเครื่องจักรในการผลิตส่วนใหญ่ยังไม่ทันสมัยทำให้</p> <p>(1) ไม่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (2) มีกระบวนการมากกว่าระบบดิจิทัลและ (3) ไม่ตอบสนองความต้องการของตลาด</p> <p>W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตงานพิมพ์เองได้ครบวงจร ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ได้ค้ท ลาย ป้ม เจาจรู เข้าปกแข็ง)</p> <p>W.p3 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้จ้งในปัจจุบัน ไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์</p> <p>W.p4 สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

จุดอ่อน ธุรกิจไฟฟ้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p><u>ไฟฟ้สัมปทาน:</u></p> <p>S.c1 ธุรกิจไฟฟ้เป็นธุรกิจ Monopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย</p> <p>S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจ้จ้งผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator</p> <p>S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร</p> <p>S.c4 ผลิตภณทไฟฟ้มีกำไรเบ้ต้งสูง</p> <p>S.c5 กำล้จการผลิตสินค้าไฟฟ้สามารถรองรับความต้องการของตลาด ภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามรถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจ้จนวนมาก</p>	<p><u>ไฟฟ้สัมปทาน:</u></p> <p>W.c1 การบริหารสัญญาสัมปทานที่ผ่านมามีไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง</p> <p><u>ไฟนอกสัมปทาน:</u></p> <p>W.c2 การรับรู้ในผลิตภณทไฟนอกสัมปทานต่ำ (ทั้งผู้ขายและผู้บริโภค)</p> <p>W.c3 ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกสัมปทานมีจ้จนวนจำกัด</p> <p>W.c4 โรงงานไฟฟ้ไม่สามารถส่งออกไฟนอกสัมปทานโดยใช้บริการการส่งแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และมีตัวแทนจ้จหน่ายสินค้าน้อยราย</p> <p>W.c5 ระบบการขายออนไลน์ (e-commerce) ยังไม่เป็นรูปธรรม</p>

3.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก สามารถระบุเป็นโอกาสและอุปสรรค ได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
งานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	
<p>O.p1 มติ ครม. กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆ ต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน</p> <p>O.p2 สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มของแสตมป์ ตั๋ว และ brand protection</p> <p>O.p3 การเติบโตของธุรกิจดิจิทัลปริ้นต์ดิจิทัลชั้นมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.p4 กรมสรรพสามิตมีนโยบายการปฏิรูประบบแสตมป์ในอนาคต</p> <p>O.p5 หน่วยงานราชการยังใช้บริการสิ่งพิมพ์จากภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก</p>	<p>T.p1 นโยบายจากต้นสังกัดที่ไม่ชัดเจนส่งผลต่อการวางแผนการลงทุน</p> <p>T.p2 แนวโน้มความต้องการงานพิมพ์ลดลงทั่วโลก (paperless) เนื่องจากการเติบโตของระบบดิจิทัล</p> <p>T.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มเอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใหญ่ในการรวบรวมกิจการ</p> <p>T.p4 งานพิมพ์ทั่วไปมีผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากและแข่งขันด้วยราคา</p> <p>T.p5 สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพสูง</p>
ไฟ	
<p>O.c1 นโยบาย Thailand 4.0 สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ</p> <p>O.c2 ธุรกิจการพนันและคาสิโนมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O.c3 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาสีโนไปประเทศเพื่อนบ้านได้</p> <p>O.c4 พ.ร.บ.สรรพสามิตฉบับปัจจุบันเปิดช่องให้สามารถส่งออกไฟในสัมปทานโดยไม่ต้องขอใบอนุญาตซ้ำ</p> <p>O.c5 ประเทศจีน มาเก๊า อเมริกา แคนาดา เยอรมนี อังกฤษ ฝรั่งเศส เบลเยียม เดนมาร์ก ญี่ปุ่น และอิตาลี เป็นกลุ่มประเทศเป้าหมายที่มีศักยภาพ เนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุดในโลก</p> <p>O.c6 ทำความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์</p>	<p>T.c1 การออกร่างพ.ร.บ.สรรพสามิตฉบับใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้มีการกระตุ้น และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันได้มากขึ้น</p> <p>T.c2 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด <ul style="list-style-type: none"> • พ.ร.บ.สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ • พ.ร.บ.สรรพสามิต มีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง </p> <p>T.c3 พ.ร.บ.ศุลกากรภาค 4 ประเภท 12 เปิดให้สามารถนำเข้าไฟผิดกฎหมายจากต่างประเทศได้</p> <p>T.c4 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายได้ง่าย</p> <p>T.c5 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้รับสัมปทานสูงกว่าราคาไฟลักลอบที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก</p>

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก สามารถระบุรายละเอียด ดังนี้

1) ปัจจัยภายในของโรงงานไฟ (Internal Factors)

- **จุดแข็งของโรงงานไฟ (Strengths)**

S1 เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงินสูง เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุน

โรงงานไฟไม่มีเงินกู้ระยะยาวที่มีภาระผูกพันภายในระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า ทำให้โรงงานไฟสามารถกักเงินเพื่อขยายธุรกิจได้ หรือลงทุนเพิ่มเติมในอนาคตได้ โดยไม่ต้องแบกรับภาระหนี้สินที่มีอยู่ก่อนหน้านี้ อีกทั้งในอนาคตโรงงานไฟมีแผนในการลงทุนในเครื่องจักร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันให้กับโรงงานไฟ และจากกิจการที่ไม่โรงงานไฟไม่มีภาระหนี้สินก่อนการดำเนินโครงการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยหลักในการบริหารเงินลงทุนที่มีความพร้อม

S2 เป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง

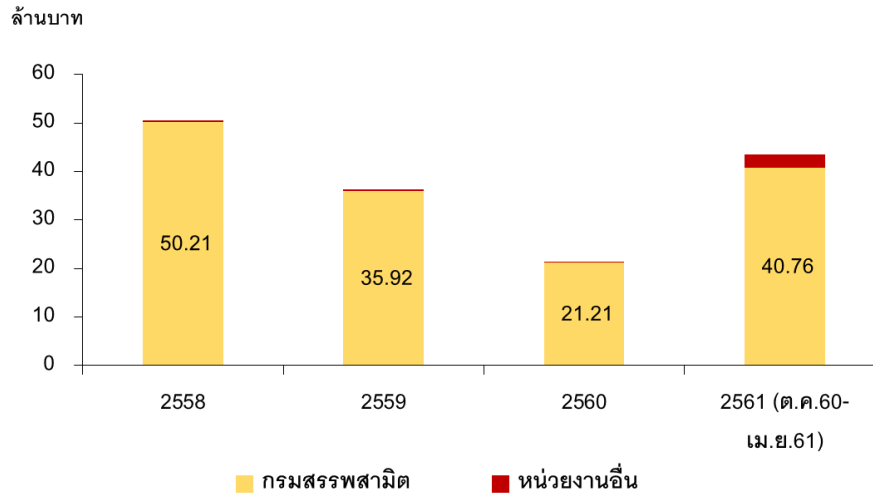
โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ซึ่งการบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไฟอันมีอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นประธานกรรมการ และรองอธิบดีกรมสรรพสามิตเป็นรองประธานกรรมการโดยตำแหน่ง โดยปัจจุบันมีที่ปรึกษากรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ และผู้บริหารกรมสรรพสามิตดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ ร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลังและผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ

ทั้งนี้ การเป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมสรรพสามิต ซึ่งกรมสรรพสามิตเองมีความต้องการงานพิมพ์เป็นจำนวนมาก โรงงานไฟจึงมีความได้เปรียบในการได้รับการจ้างพิมพ์งานจากกรมสรรพสามิต และมีโอกาสในการรับงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมาอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ แผนการลงทุนในโครงการขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ มีเป้าหมายในการผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงประเภทแสตมป์สรรพสามิตเพื่อรองรับความต้องการแสตมป์สรรพสามิตของกรมที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก

- **จุดแข็ง ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Strengths)**

S.p1 โรงงานไฟเป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิต ที่ได้รับงานจากรวมอย่างต่อเนื่อง

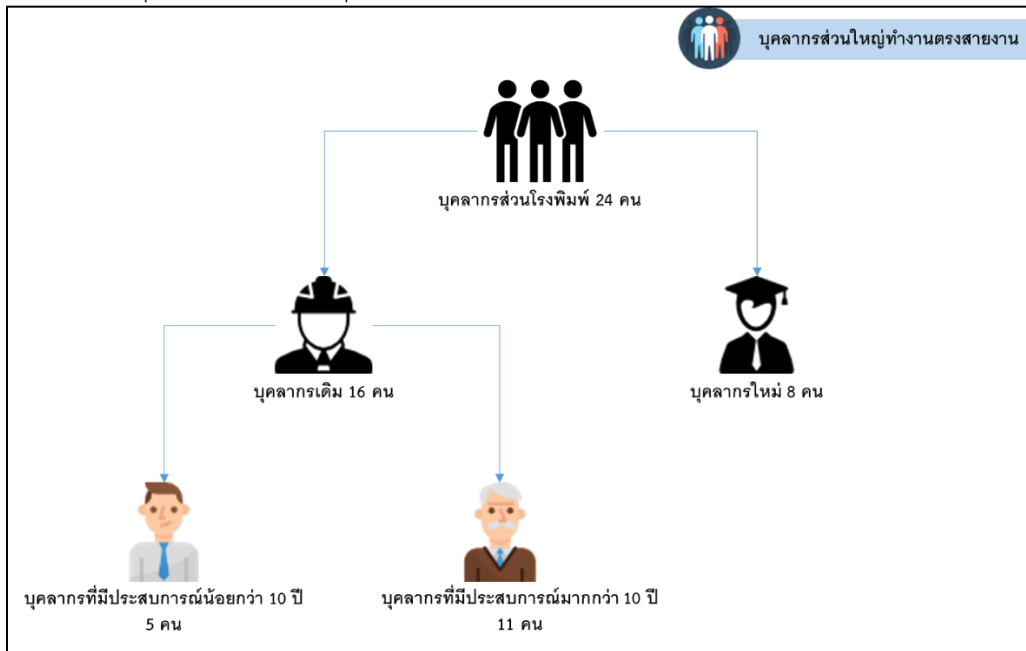
โรงงานไฟ มีรายได้ส่วนใหญ่มาจากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิต โดยในปีงบประมาณ 2561 (ตุลาคม 2560 – เมษายน 2561) มีรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ให้กรมสรรพสามิต 40.76 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 93.60 ของรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์ทั้งหมด จะเห็นว่า รายได้ดังกล่าวมีสัดส่วนสูงมากตลอด 4 ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟได้รับงานพิมพ์จากกรมสรรพสามิตอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งพิมพ์ที่โรงพิมพ์มีความชำนาญในการผลิตตามแบบที่ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมสรรพสามิต ได้แก่ แสตมป์ ใบอนุญาต แบบฟอร์ม ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น



แผนภาพแสดงรายได้งานรับจ้างพิมพ์แยกตามลูกค้า ปี พ.ศ. 2558-2561¹²

S.p2 บุคลากรส่วนเตรียมการพิมพ์มีความชำนาญและความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์

ฝ่ายโรงพิมพ์มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ทำงานอยู่ที่โรงพิมพ์มานาน โดยบุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์มีจำนวนทั้งหมด 24 คน ในจำนวนนี้มีบุคลากรถึง 11 คน ที่มีอายุงานในฝ่ายโรงพิมพ์มากกว่า 10 ปี แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ในการดำเนินงานพิมพ์ที่ผ่านมา ดังนั้น บุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์จึงเป็นจุดแข็งที่สำคัญของโรงงานไฟฟ้ ในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจสิ่งพิมพ์



แผนภาพแสดงบุคลากรฝ่ายโรงพิมพ์ ปี พ.ศ. 2561¹³

¹² ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้

¹³ ข้อมูลจากโรงงานไฟฟ้

● จุดแข็ง ของ ธุรกิจไฟ (Strengths)

S.c1 ธุรกิจไฟเป็นธุรกิจ Monopoly ไม่มีคู่แข่งที่ถูกกฎหมาย

โรงงานไฟจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไฟ พุทธศักราช 2486 โดยถือเป็นส่วนราชการสังกัดกรมสรรพสามิต ทั้งนี้ อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟพุทธศักราช 2486 พบว่า พระราชบัญญัติฯ กำหนดให้โรงงานไฟเป็นองค์กรเดียวที่สามารถ ดำเนินการผลิตและจำหน่ายไฟภายในประเทศได้ โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมาย อีกทั้งอ้างอิงจากระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไฟกรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ได้ระบุว่า โรงงานไฟมี อำนาจในการผลิตไฟ ตามพระราชบัญญัติไฟพุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิด เพื่อหารายได้ให้รัฐ อีกทั้ง ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกัน หรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น รวมถึงอำนาจในการทำการค้า เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ การตั้งและรับตัวแทนการค้าต่างๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ณ ปัจจุบันยังถือได้ว่าโรงงานไฟมีจุดแข็งของการเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายไฟที่ถูกกฎหมาย

ปัจจุบัน โรงงานไฟยึดกฎหมายฉบับใหม่ คือ พ.ร.บ.ภาษีสรรพสามิต ฉบับใหม่ พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟได้กำหนด กรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟ ตั้งแต่การผลิต การครอบครอง การนำเข้า และการขายไว้ โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิดกว้าง มากขึ้นอาจส่งผลต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

S.c2 มีการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทานรวมไปถึงอำนาจในการ เป็น Regulator

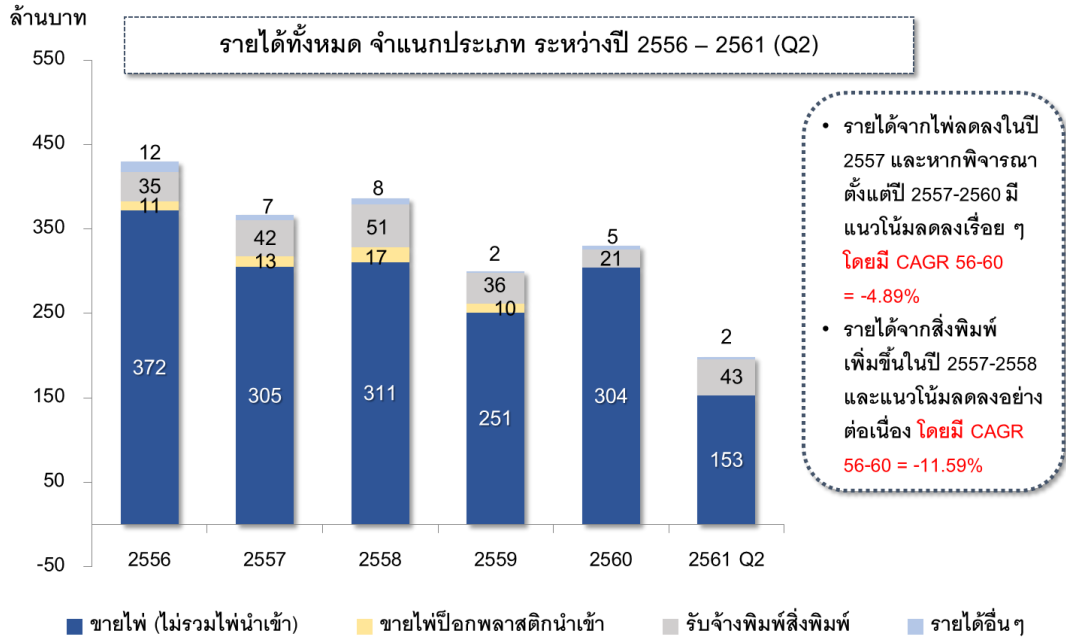
อ้างอิงจากพระราชบัญญัติไฟพุทธศักราช 2486 พบว่า โรงงานไฟได้ถูกกำหนดให้เป็นองค์กรเดียวในปัจจุบันที่ สามารถดำเนินการผลิตไฟ โดยมีสิทธิในการครอบครองซึ่งแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ไฟอย่างถูกกฎหมาย อีกทั้งโรงงานไฟมีการ จำหน่ายไฟผ่านระบบสัญญาให้สิทธิ โดยที่ไม่ต้องทำการตลาดทางตรงด้วยตนเอง และยังสามารถยื่นเรื่องแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าไฟตลอดจนมีอำนาจในการแจ้งจับผู้จัดจำหน่ายไฟที่เป็นไฟลักลอบทุก ชนิด ดังนั้น การบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านสัญญาการให้สิทธิ รวมไปถึงอำนาจ ในการเป็น Regulator จึงถือเป็นความได้เปรียบของโรงงานไฟเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

S.c3 ระบบสัญญาให้สิทธิสร้างรายได้ที่มั่นคงให้กับองค์กร

โรงงานไฟมีระบบการจัดจำหน่ายไฟแบบสัญญาให้สิทธิ ที่ทำให้ผู้รับสิทธิต้องทำการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ไฟเป็นประจำ ทุกเดือน จนกว่าจะหมดระยะเวลาสัญญา ส่งผลให้โรงงานไฟมีรายได้ที่แน่นอนจากการจำหน่ายไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ โดยที่โรงงานไฟไม่ต้องการตลาดทางตรงด้วยตนเอง

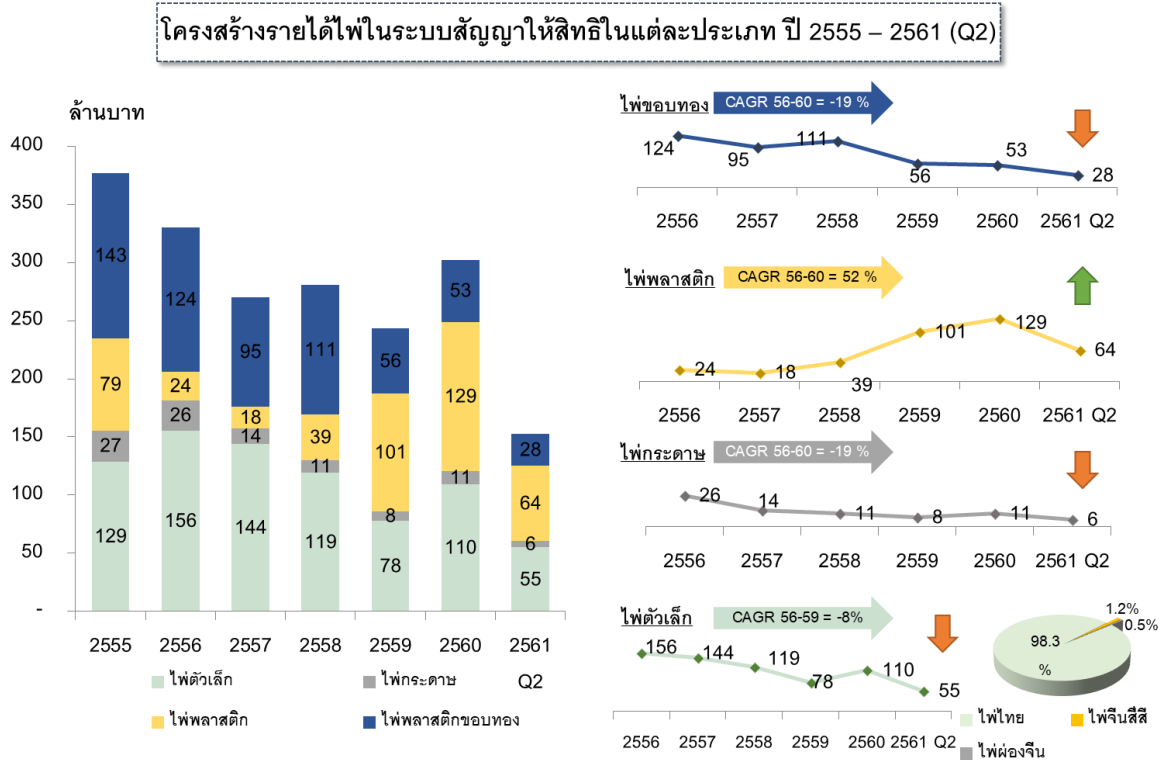
S.c4 ผลิตภัณฑ์ไฟมีกำไรเบื้องต้นสูง

จากข้อมูลตัวเลขรายรับทางบัญชีของโรงงานไฟย้อนหลัง ตั้งแต่ปี 2556 – 2561Q2 แสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟมี รายได้ส่วนใหญ่จากการจำหน่ายสินค้าไฟ ซึ่งรายได้ของสินค้าไฟส่วนใหญ่มาจากการขายสินค้าไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ และเมื่อพิจารณาถึงต้นทุนของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิแต่ละชนิด พบว่า มีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนใน การผลิต

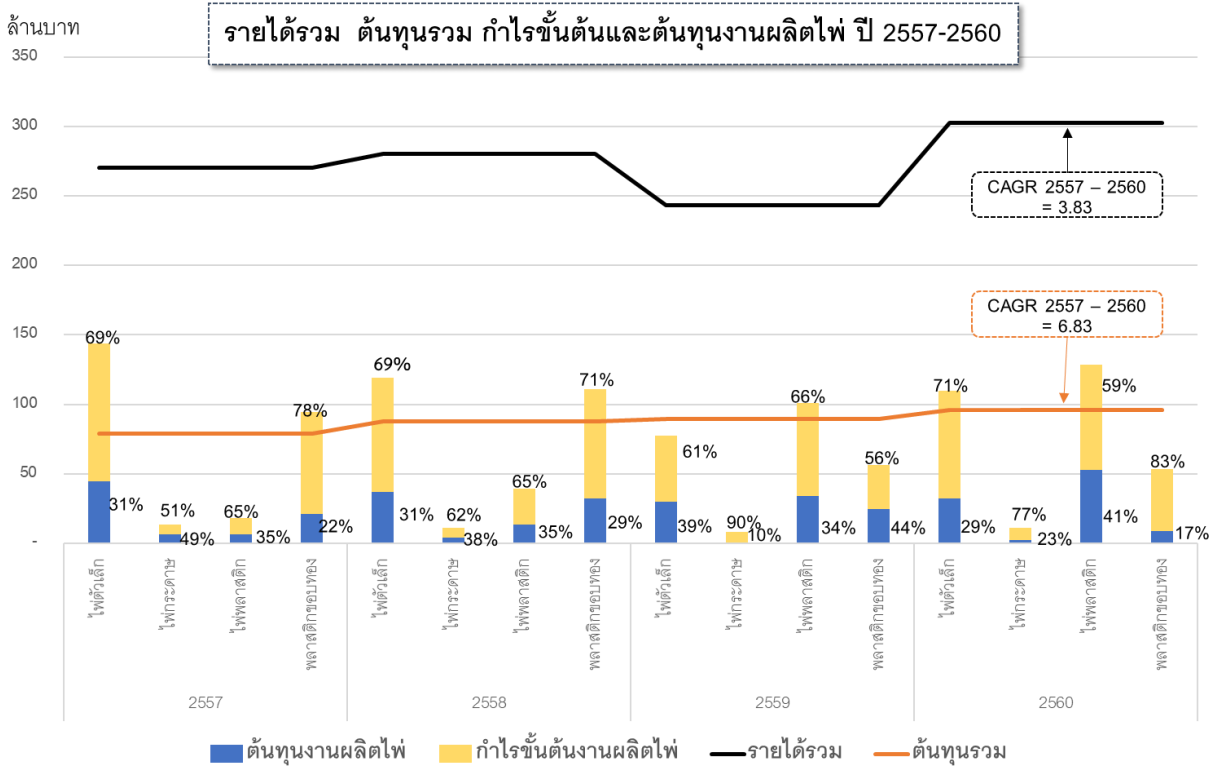


หมายเหตุ: รายได้อื่น ๆ ประกอบด้วย รายได้จาก การประทับตราไฟปอกต่างประเทศ รายได้เงินค่าผลประโยชน์ รายได้ค่าผลประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สิน ดอกเบี้ยรับ รายได้อื่น ๆ และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน

แผนภาพแสดงสัดส่วนรายได้ของโรงงานไฟแต่ละประเภท



แผนภาพแสดงโครงสร้างรายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ



แผนภาพ แสดงสัดส่วนกำไรเบื้องต้นของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ

จากแผนภาพ แสดงสัดส่วนกำไรเบื้องต้นของไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ แสดงให้เห็นว่า ไฟแต่ละชนิดมีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นที่ค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนในการผลิต โดยไฟที่มีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นสูงที่สุดในปี 2560 คือ ไฟพลาสติกขอบทอง ส่วนไฟที่มีสัดส่วนกำไรเบื้องต้นที่ต่ำที่สุด คือ ไฟพลาสติก

S.c5 กำลังการผลิตสินค้าไฟสามารถรองรับความต้องการของตลาด ภายในประเทศได้เพียงพอ และยังสามารถผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก

ปัจจุบันโรงงานไฟมีเครื่องจักรที่ใช้ผลิตผลิตภัณฑ์ไฟ อยู่ 2 เครื่อง คือ เครื่องพิมพ์ 4 สี และเครื่องพิมพ์ 5 สี โดยกำลังผลิตที่เครื่องทั้ง 2 สามารถพิมพ์ได้คือ 45,000 สำหรับต่อวัน และ 54,000 สำหรับต่อวัน ตามลำดับ แต่ปริมาณการผลิตในปัจจุบันของเครื่องจักรทั้ง 2 เครื่อง คือ 10,000 สำหรับต่อวัน แสดงให้เห็นยังมีส่วนต่างด้านกำลังการผลิตที่เครื่องจักรสามารถผลิตเพิ่มเติมได้ ดังนั้นในอนาคตหากโรงงานไฟมียอดการสั่งผลิตไฟที่เพิ่มขึ้น โรงงานไฟสามารถตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถใช้ในการผลิตสินค้าประเภทอื่นเพิ่มเติมได้เป็นจำนวนมาก



กำลังการผลิต	กำลังการผลิตต่อวัน	กำลังการผลิตต่อปี
กำลังการผลิตสูงสุด	54,000 สำรับ	13,176,000 สำรับ
กำลังการผลิตในปัจจุบัน	10,000 สำรับ	2,440,000 สำรับ
ส่วนต่างกำลังการผลิต	44,000 สำรับ	10,736,000 สำรับ



กำลังการผลิต	กำลังการผลิตต่อวัน	กำลังการผลิตต่อปี
กำลังการผลิตสูงสุด	45,000 สำรับ	10,980,000 สำรับ
กำลังการผลิตในปัจจุบัน	10,000 สำรับ	2,440,000 สำรับ
ส่วนต่างกำลังการผลิต	35,000 สำรับ	8,540,000 สำรับ

แผนภาพแสดงกำลังการผลิตเครื่องจักร 4 สี และ 5 สี

2) จุดอ่อนของโรงงานไฟ (Weaknesses)

● จุดอ่อน ของ โรงงานไฟ (Weaknesses)

W1 ยังไม่มีโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจุบัน โรงงานไฟโครงสร้างงานด้านการวิจัยพัฒนาที่เป็นส่วนงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ จากข้อมูลในรายงานทางการเงินของโรงงานไฟ ด้านค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของโรงงานไฟ ตั้งแต่ปี 2556 – 2560 ยังแสดงให้เห็นว่า โรงงานไฟยังไม่มีค่าใช้จ่ายจากการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์จากโรงงานไฟ ขาดการพัฒนาารูปแบบของผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่

W2 การอนุมัติแผนการลงทุนใช้เวลาในการดำเนินการนาน

ปัจจุบันหากโรงงานไฟต้องการลงทุนเพื่อจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ใหม่ สำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ซึ่งแผนการลงทุนดังกล่าวใช้เวลาพิจารณา ลงทุน และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง รวมกว่า 2 ปี ใน เพื่อนำเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ใหม่เข้ามาใช้งานยังโรงงานไฟได้ ซึ่งถือว่าการใช้ระยะเวลาที่ค่อนข้างนานในการลงทุนและมีความเสี่ยงในด้านเทคโนโลยีที่จะมีความล้าสมัย

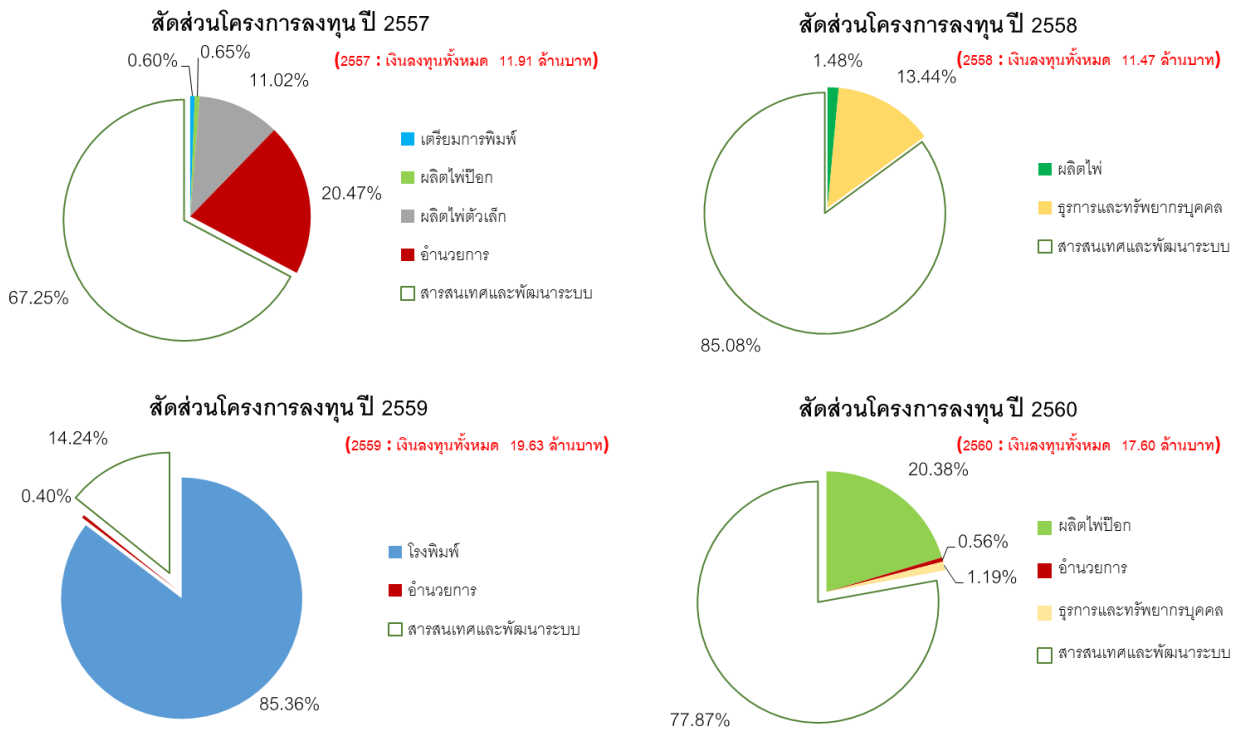
W3 ผู้บริหารองค์กรมีข้อจำกัดในการตัดสินใจ เรื่องการบริหารและดำเนินงานขององค์กร

ปัจจุบันผู้อำนวยการโรงงานไฟ มีข้อจำกัดในการตัดสินใจ เรื่องการบริหารและดำเนินงานภายในองค์กรบางประการ เช่น การจัดทำโปรโมชั่นด้านการตลาดและการขายสินค้าสำหรับการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิด้วยตนเอง ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว ทางโรงงานไฟจำเป็นต้องยื่นเรื่องให้กรมสรรพสามิต เป็นผู้อนุมัติ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวค่อนข้างใช้เวลานาน ส่งผลให้โรงงานไฟอาจเสียกลุ่มลูกค้าที่ต้องการซื้อสินค้า และไม่สอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจที่ต้องใช้ความรวดเร็วในการดำเนินงาน

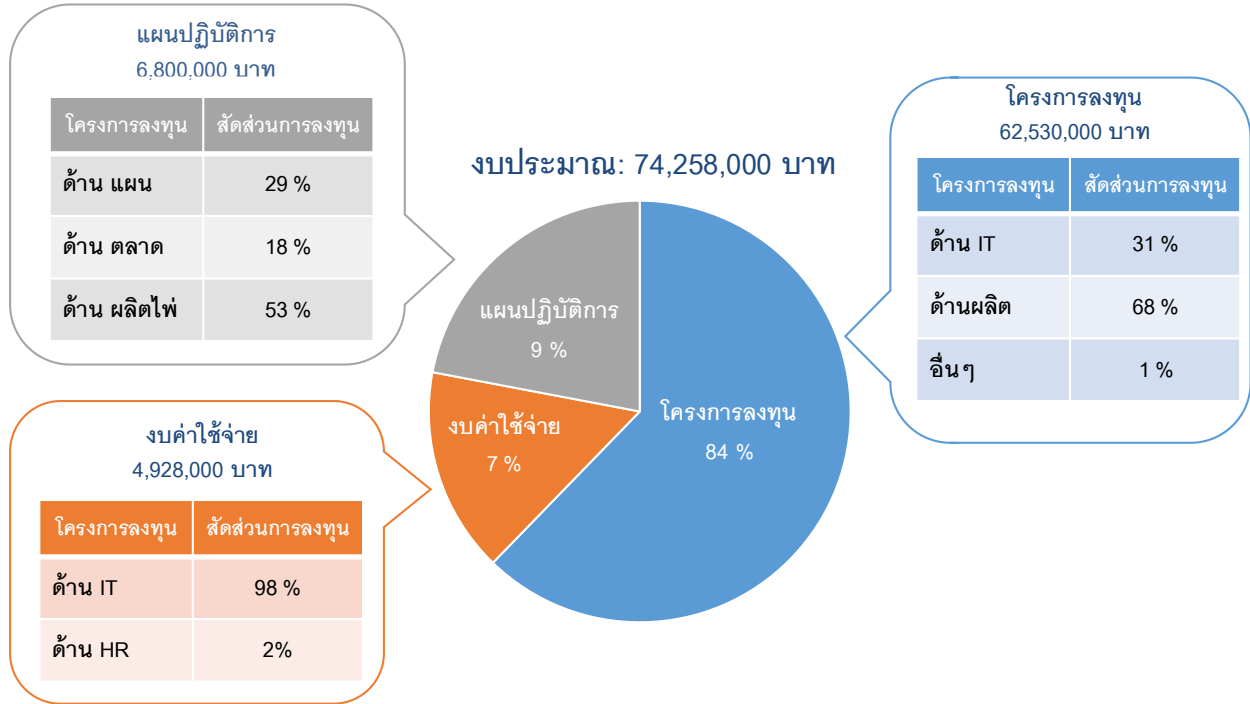
W4 งบประมาณส่วนใหญ่ที่ผ่านมายังไม่ได้ถูกจัดสรรไปเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก (Core Activities)

อ้างอิงจากสัดส่วนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละส่วนงาน ตั้งแต่ปี 2557 จนถึงปี 2560 พบว่า โครงการส่วนใหญ่ของโรงงานไฟยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการเสริม (Non-Core Activities) มากกว่าการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการหลัก (Core Activities) ทางธุรกิจ กล่าวคือ โรงงานไฟมีการจัดสรรเงินทุนเพื่อขับเคลื่อนโครงการอันสนับสนุนกิจกรรมหลักที่จะช่วยเพิ่มมูลค่าหรือสร้างรายได้ให้กับโรงงานไฟ เช่น โครงการในส่วนงานของส่วนผลิตไฟฟ้าป้อน ส่วนผลิตไฟฟ้าตัวเล็ก ส่วนเตรียมการพิมพ์ และส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ ค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดสรรเงินทุนเพื่อขับเคลื่อนโครงการในส่วนงานเสริมอื่น ๆ เช่น ส่วนสารสนเทศและพัฒนาระบบ ส่งผลให้การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไฟยังถูกจำกัดเพียงการเตรียมความพร้อมภายในเท่านั้น ยังไม่เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในเชิงรุกที่มากเพียงพอ

สัดส่วนโครงการลงทุนของโรงงานไฟ



แผนภาพแสดงสัดส่วนโครงการลงทุนของโรงงานไฟ ปี 2557 - 2560



แผนภาพแสดงสัดส่วนโครงการลงทุนของโรงงานไฟ ปี 2561

W5 การตลาดยังไม่มีประสิทธิภาพ (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน (2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอ อาทิ การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์ และคำรับรองลูกค้าและ (3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ กระบวนการเสนอราคามีขั้นตอนใช้ระยะเวลานาน (4) เจ้าหน้าที่ขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย

ในด้านการทำการตลาดเชิงรุก ของ โรงงานไฟ ยังพบว่าผลกระทบจากการที่โรงงานไฟ ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟเป็นสินค้าหลักผ่านรูปแบบสัญญาให้สิทธิมาโดยตลอด ทำให้ในอดีตโรงงานไฟไม่ได้ให้ความสำคัญในงาน การขายและการทำการตลาดทางตรงเท่าที่ควร จึงส่งผลให้ไม่มีความชำนาญในการทำการตลาดเชิงรุก ที่ต้องอาศัย งบประมาณ ความสามารถของบุคลากรการตลาด และเครื่องมือการตลาดที่หลากหลาย โดยพบว่า ข้อจำกัดด้านการตลาดปัจจุบัน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่

- (1) ไม่มีแผนการตลาดที่ชัดเจน โดยไม่มีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับโรงงานไฟที่ชัดเจนในการกำหนด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มยอดขาย จะมีเพียงโครงการหรือ กิจกรรมทางการตลาดบางกิจกรรมที่กำหนดขึ้นไว้ในแต่ละปี อาทิ การสำรวจความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของโรงงานไฟ การออกตลาดเพื่อพบลูกค้าเป้าหมาย
- (2) งบประมาณในการตลาดไม่เพียงพอ และไม่มีการกำหนดงบประมาณของส่วนการตลาดและการขายไว้ อย่างชัดเจน อาทิ การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ คำรับรองลูกค้า
- (3) เจ้าหน้าที่การตลาดขาดอำนาจในการตัดสินใจ ในกระบวนการกำหนดราคา เสนอราคา และต่อรอง ราคา
- (4) เจ้าหน้าที่การตลาดยังขาดทักษะด้านการตลาดและการขาย

W6 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตสินค้าบางประเภทเองได้ตลอดกระบวนการ

ปัจจุบันโรงงานไฟยังมีสินค้าหลายประเภทที่ไม่สามารถทำการผลิตเองได้ตลอดกระบวนการ เช่น แสตมป์ยาสูบ และแสตมป์เครื่องดื่ม ที่ยังคงมีการจ้างงานจากภายนอก หรือแม้แต่ผลิตภัณฑ์ไฟ ถึงแม้กระบวนการผลิตทั้งหมดโรงงานจะสามารถทำการผลิตได้ แต่ยังคงมีการจ้างงานจากภายนอกในส่วนบรรจุภัณฑ์ ที่ใช้ในการบรรจุไฟแต่ละสำหรับเช่นกัน

- จุดอ่อน ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง (Weaknesses)

W.p1 เทคโนโลยีและเครื่องจักรในการผลิตส่วนใหญ่ยังไม่ทันสมัยทำให้ (1) ไม่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย (2) มีกระบวนการมากกว่าระบบดิจิทัล และ (3) ไม่ตอบสนองความต้องการของตลาด

เนื่องจากเครื่องพิมพ์ในปัจจุบันของโรงพิมพ์เป็นเครื่องพิมพ์ที่ได้รับต่อมาจากธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีอายุการใช้งานมาประมาณ 50 ปี นับว่าเป็นเครื่องจักรที่เก่าและล้าสมัยมาก สามารถพิมพ์ได้เพียง 2 สีเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับแสตมป์รูปแบบใหม่ที่จะนำมาใช้ในอนาคต จะประกอบด้วย 3 – 4 สี ขึ้นไป และมีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น ทำให้เครื่องพิมพ์ของโรงพิมพ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันจะไม่สามารถผลิตแสตมป์รูปแบบใหม่ได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงงานไฟยังคงขาดเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการลงทุนเครื่องพิมพ์รุ่นใหม่ที่รองรับงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงในอนาคต

เครื่องพิมพ์ Roland ของโรงงานไฟ



- ใช้พิมพ์แสดมเปียสขนาดบรรจุไม่เกิน 30 กรัม
- พิมพ์ได้ 2 สี
- Dry Offset
- Capacity 20,000 แผ่น/วัน

ตัวอย่างแสดมรูปแบบใหม่



- ประกอบด้วย 3 - 4 สี ขึ้นไป
- มีลายน้ำที่ละเอียดซับซ้อนยิ่งขึ้น

แผนภาพแสดงความสามารถของเครื่องพิมพ์ที่โรงพิมพ์ใช้ในปัจจุบัน¹⁴

W.p2 ยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตงานพิมพ์เองได้ครบวงจร ยังอาศัยการ Outsource งานภายนอก (ได้คัท ลายปั้ม เจาะรู เข้าปกแข็ง)

ในปีงบประมาณ 2561 (ตุลาคม 2560 – มีนาคม 2561) โรงงานไฟได้ Outsource งานจ้างประเภทได้คัท ปรุ ตี เบอร์ เข้าเล่ม และท่อ จำนวน 3 งานดังนี้

ลำดับ	รายการ	รับจ้างจากกรมสรรพสามิต	Outsource งานเพิ่มเติม
		มูลค่า (บาท)	มูลค่า (บาท)
1	งานแสดมเปียสในประเทศให้ใช้ปิดซองยาเส้นยาเคี้ยว และบุหรีอื่นขนาดบรรจุไม่เกิน15 กรัม (สติ๊กเกอร์) จำนวน118,000,000 ดวง	15,151,200 บาท	2,065,000 บาท
2	งานแสดมเปียสในประเทศให้ใช้ปิดซองยาเส้นยาเคี้ยว และบุหรีอื่นขนาดบรรจุไม่เกิน15 กรัม (สติ๊กเกอร์) จำนวน172,000,000 ดวง	22,084,800 บาท	3,010,000 บาท
3	งานแสดมเปียสในประเทศให้ใช้ปิดซองยาเส้นยาเคี้ยว และบุหรีอื่นขนาดบรรจุไม่เกิน15 กรัม (สติ๊กเกอร์) จำนวน742,000,000 ดวง	95,272,800 บาท	12,614,000 บาท

จะเห็นว่า โรงงานไฟยังไม่สามารถดำเนินงานผลิตเองได้ครบวงจร เนื่องจากข้อจำกัดด้านเครื่องจักรเป็นสำคัญ ทำให้ยังต้องอาศัยการ Outsource งานบางขั้นตอนให้กับผู้ผลิตภายนอก อาทิ ได้คัท ลายปั้ม เจาะรู และเข้าปกแข็ง ซึ่งทำให้ โรงงานไฟมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กำไรของโรงงานไฟลดลงตามไปด้วย ดังนั้น ในอนาคต หากโรงงานไฟต้องการ ดำเนินธุรกิจหลักด้านสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง ทางโรงงานไฟควรวางแผนการลงทุนจัดหาเครื่องจักรเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถทำงานเหล่านี้ได้เองทั้งกระบวนการผลิต เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยตลอดกระบวนการได้

¹⁴ บทวิเคราะห์ บริษัท FPRI ADVISORY

W.p3 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในปัจจุบันไม่สนับสนุนการแข่งขันในธุรกิจการพิมพ์

ระยะเวลาการจัดซื้อจัดจ้างของโรงงานไฟในปัจจุบันมีความล่าช้าอย่างมาก จากรูปภาพด้านล่าง แสดงให้เห็นว่าการซื้อเครื่องจักรใหม่จะใช้เวลาประมาณ 2 ปี นับตั้งแต่ขั้นตอนการเสนอขอซื้อเครื่องจักรจนถึงได้รับเครื่องจักร ซึ่งนับว่าเป็นจุดอ่อนที่โรงงานไฟควรเร่งแก้ไขอย่างเร่งด่วนหากต้องการแข่งขันในธุรกิจสิ่งพิมพ์ เนื่องจากปัจจุบัน รูปแบบสิ่งพิมพ์เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การจะก้าวตามเทคโนโลยีให้ทันนั้น จำเป็นต้องมีเครื่องจักรใหม่ที่ทันสมัย หากกระบวนการซื้อเครื่องจักรใช้เวลาถึง 2 ปี อาจทำให้เครื่องจักรที่ได้รับมานั้นไม่รองรับกับเทคโนโลยีและรูปแบบการพิมพ์ในขณะนั้นแล้วก็เป็นได้



W.p4 สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากโรงงานไฟมีขนาดพื้นที่ใช้สอยค่อนข้างจำกัด พื้นที่ส่วนหนึ่งแบ่งเป็นของส่วนผลิตไฟ ทำให้พื้นที่ของส่วนโรงพิมพ์จึงนับว่าเล็กมากเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องทำในแต่ละวันไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภายในส่วนโรงพิมพ์มีระบบระบายอากาศที่ถูกออกแบบไว้ไม่ดี ทำให้กลิ่นสิ่งพิมพ์ต่างๆ ไม่ถ่ายเท ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานได้ ดังนั้น หากโรงงานไฟต้องการจะขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ในอนาคต โรงงานไฟจำเป็นต้องจัดการบริหารพื้นที่เพื่อปัญหาสภาพแวดล้อมภายในโรงพิมพ์ให้เรียบร้อย เพื่อให้บุคลากรและสถานที่ทำงานพร้อมรองรับจำนวนงานพิมพ์ในปริมาณมากให้ได้

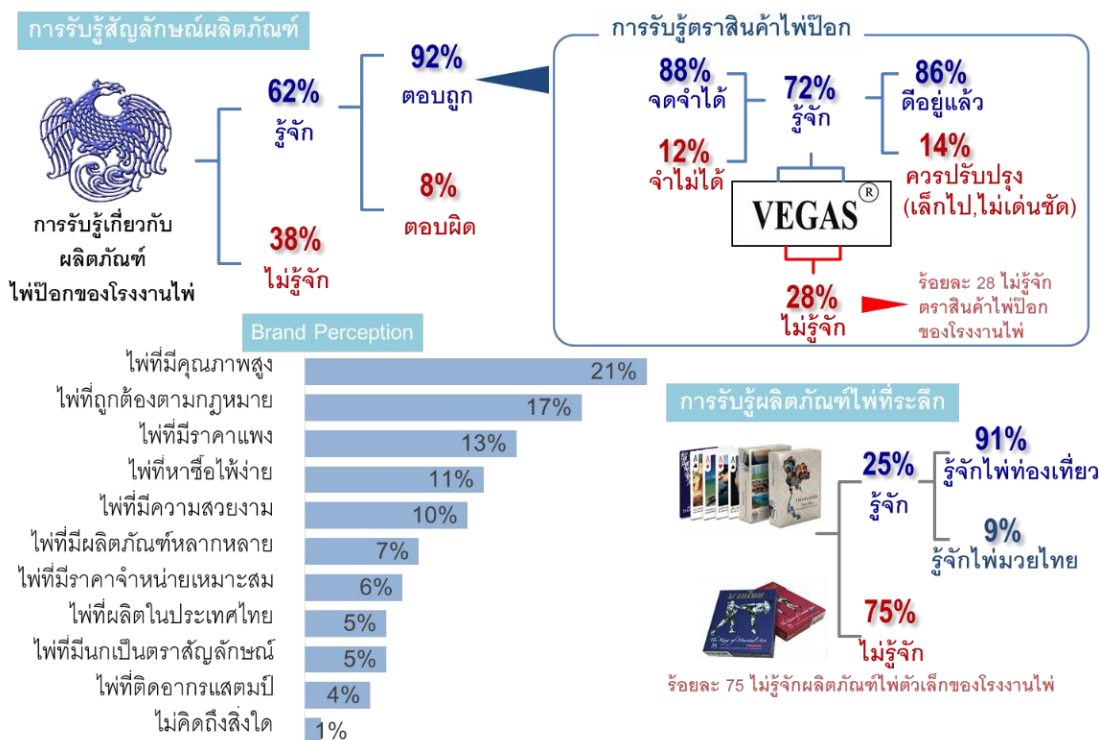
● จุดอ่อน ของ ธุรกิจไฟ (Weaknesses)

W.c1 การบริหารสัญญาสัมปทานที่ผ่านมาไม่เป็นไปตามแผนและมีระยะเวลาสัญญาที่สั้นลง

ในช่วงปี 2557 - ปัจจุบัน เกิดช่วงของการต่อสัญญาสัมปทานที่ไม่ต่อเนื่อง โดยในช่วงปี 2557 เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง ทำให้กระบวนการติดขัดล่าช้า ส่วนในช่วงปี 2559 นั้น เกิดจากการที่ไม่มีผู้เข้ายื่นเสนอเป็นผู้รับสัญญาให้สิทธิในช่วงแรก จึงทำให้เกิดการขาดช่วงของสัมปทานเกิดขึ้นนอกจากนี้สัญญาให้สิทธิมีระยะเวลาสัญญาสั้นลง เนื่องจากสัญญาที่ผ่านมาได้พิจารณาถึงหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2556 ที่กำหนดให้สัญญาที่มีมูลค่าโครงการเกิน 1 พันล้านบาท ต้องผ่านการพิจารณาการร่วมทุน อย่างไรก็ตาม ทางโรงงานไฟคาดว่าการจัดทำสัญญาให้สิทธิในรอบถัดไป จะขยายเวลาสัมปทานให้ยาวขึ้น และผู้รับสัญญาให้สิทธิสามารถเลือกปริมาณผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด ตามที่ต้องการได้โดยต้องเป็นไปตามเงื่อนไขวงเงินขั้นต่ำตามที่โรงงานไฟกำหนด โดยอยู่ในกรอบระเบียบข้อบังคับที่เป็นไปได้

W.c2 การรับรู้ในผลิตภัณฑ์ไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ (ไฟที่ระลีก) (ทั้งผู้ชายและผู้หญิง) ต่ำ

อ้างอิงจากผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า/คู่ค้า ต่อผลิตภัณฑ์ ของโรงงานไฟ ปี 2560 พบว่า มีผู้บริโภคถึงร้อยละ 75 ที่ไม่เคยรู้จักไฟที่ระลีกเลย และในสัดส่วนผู้บริโภคที่รู้จักไฟที่ระลีก แต่ไม่เคยซื้อไฟที่ระลีกเลยสูงถึงร้อยละ 86 เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวไฟที่ระลีกว่ามีรูปแบบผลิตภัณฑ์และคุณภาพอย่างไร สามารถซื้อที่ไหน แต่หลังจากที่ทราบถึงข้อมูลเหล่านั้น ผู้บริโภคให้ความสนใจที่จะซื้อถึงร้อยละ 84 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยแรกที่ส่งผลให้ผู้บริโภคสนใจที่จะเลือกซื้อคือ ความสิ้น/ความหนา/คิณรูปเมื่อโค้งงอ ราคา และรูปลักษณะ สี ความสวยงามของผลิตภัณฑ์



แผนภาพแสดงความรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลีก ของผู้บริโภค

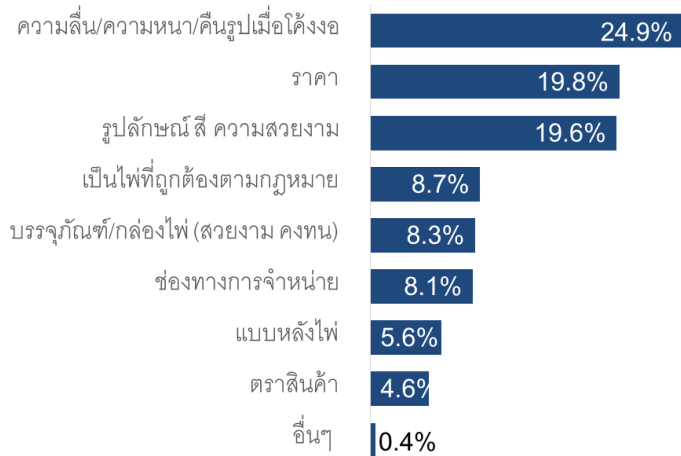
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลึก



ความสนใจซื้อไฟที่ระลึก



ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อไฟที่ระลึก

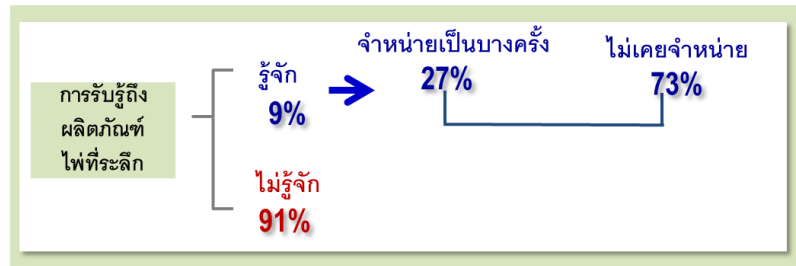


แผนภาพแสดงความสนใจที่จะซื้อไฟที่ระลึก ของผู้บริโภค

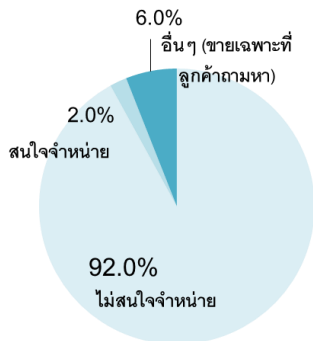
ในส่วน of ร้านค้าปลีกและร้านค้าส่ง มีการรับรู้เกี่ยวกับไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ/ไฟที่ระลึกเพียงร้อยละ 9 และร้อยละ 29 ตามลำดับ โดยในส่วน of ร้านค้าปลีกหลังจากทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึกแล้ว มีความสนใจที่จะจำหน่ายไฟที่ระลึกสูงถึงร้อยละ 92 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าปลีกตัดสินใจเลือกซื้อไฟที่ระลึก คือ ราคา ความเป็นที่ต้องการของลูกค้า และบรรจุภัณฑ์/กล่องไฟ (สวย คงทน) เช่นเดียวกับกับร้านค้าส่งหลังจากที่ทราบถึงผลิตภัณฑ์ไฟที่ระลึกแล้ว มีความสนใจที่จะจำหน่ายไฟที่ระลึกสูงถึง ร้อยละ 87 โดยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ร้านค้าส่งตัดสินใจเลือกซื้อไฟที่ระลึก คือ ความสะดวกในการติดต่อหรือสั่งซื้อ คุณภาพผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการขาย (ส่วนลด)

พฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าปลีก

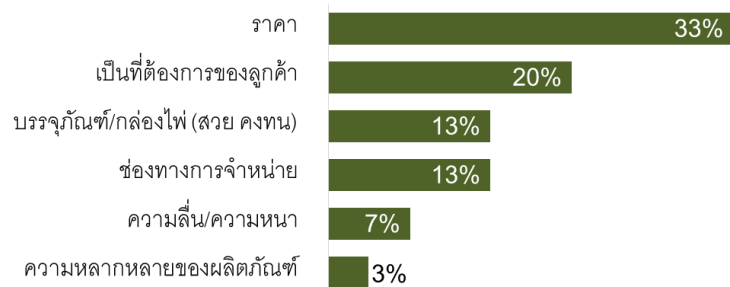
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลึก



ความสนใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



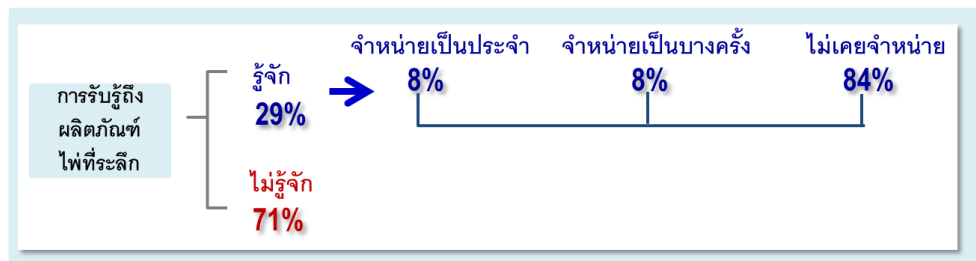
ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อไฟที่ระลึก



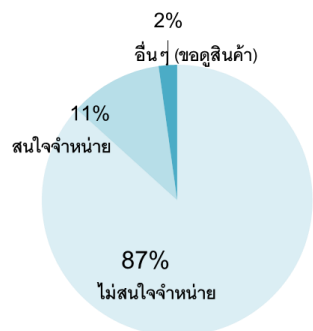
แผนภาพแสดงพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าปลีก

พฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าส่ง

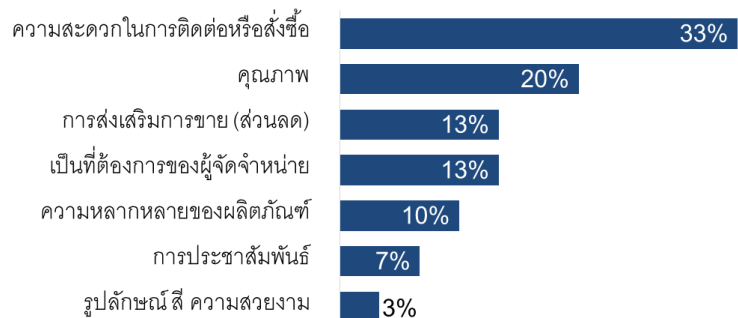
การรับรู้เกี่ยวกับไฟที่ระลึก



ความสนใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



ปัจจัยในการตัดสินใจจำหน่ายไฟที่ระลึก



แผนภาพแสดงพฤติกรรมกรรมการดำเนินธุรกิจ การจำหน่ายไฟที่ระลึก: ร้านค้าส่ง

W.c3 ช่องทางการกระจายสินค้าไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิมีจำนวนจำกัด

ปัจจุบันโรงงานไฟ มีตัวแทนจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิเพียง 2 รายคือ King Power และแก้วกานดา ซึ่งมีปริมาณการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิต่ำกว่าเป้าหมายที่ทางโรงงานไฟตั้งไว้ ดังนั้น โรงงานไฟควรมีแผนการขยายช่องทางตัวแทนจำหน่ายให้มากขึ้น เช่น การร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หรือหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว เพื่อขายสินค้าในงานท่องเที่ยวต่างๆ

W.c4 โรงงานไฟไม่สามารถส่งออกไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิโดยใช้บริการ การส่งแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) และมีตัวแทนจำหน่ายสินค้าน้อยราย

ปัจจุบันโรงงานไฟไม่มีระบบการส่งออกสินค้าแบบถึงมือผู้รับ (Door to Door) กล่าวคือ หากโรงงานไฟต้องการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ โรงงานไฟสามารถขนส่งสินค้าได้เพียงส่งถึงขอบชายแดนประเทศไทยเท่านั้น เนื่องจากโรงงานไฟขาดบุคลากรด้านการจัดส่งสินค้าออกพื้นที่ประเทศไทย โดยวิธีในการแก้ปัญหา คือ การหาตัวแทนจำหน่ายสินค้าส่งออก ที่มีกระบวนการขนส่งสินค้าที่สามารถรองรับการขนส่งไปยังต่างประเทศได้ แต่ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟก็ประสบปัญหาด้านการหาตัวแทนจำหน่ายสินค้า เนื่องจากโรงงานไฟเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จึงไม่สามารถทำโปรโมชั่นให้กับตัวแทนจำหน่ายสินค้าได้ ส่งผลให้ไม่มีแรงจูงใจต่อตัวแทนจำหน่ายสินค้า

W.c5 ระบบการขายออนไลน์ (E-Commerce) ยังไม่เป็นรูปธรรม

ปัจจุบันระบบการขายออนไลน์ (E-Commerce) ที่พัฒนาขึ้นมา ยังไม่มีการใช้งานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีพื้นฐานแนวคิดการพัฒนาจากการพัฒนาระบบให้เป็นระบบแบบ Business to Business (B2B) สำหรับรองรับการสั่งสินค้ากับผู้แทนจำหน่ายจึงเป็นระบบที่มีขั้นตอนมากและกำหนดให้ต้องลงทะเบียนและรอยืนยันการอนุมัติใช้งานซึ่งไม่เหมาะกับการเปิดจำหน่ายแบบวงกว้าง หรือ Business to Customer (B2C) รวมไปถึงปัญหาด้านกฎหมายที่ไม่สามารถทำการขายสินค้าไฟทุกประเภทบนระบบการขายออนไลน์ได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการพัฒนาปรับปรุงระบบให้เหมาะสม และจะมีการทดลองนำสินค้าประเภทสิ่งพิมพ์ ขึ้นจำหน่ายบนระบบการขายออนไลน์ก่อน เพื่อทดสอบระบบการขายออนไลน์ของทางโรงงานไฟ

3) โอกาสของโรงงานไฟ (Opportunities)

● โอกาส ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Opportunities)

O.p1 มติครม. กำหนดให้หน่วยงานภายใต้กระทรวงต่างๆ ต้องว่าจ้างหน่วยงานในสังกัดของรัฐก่อน

ตามมติคณะรัฐมนตรีเรื่องสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 กำหนดให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การให้สิทธิประโยชน์ที่กระทรวงการคลังเสนอ โดยมีสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

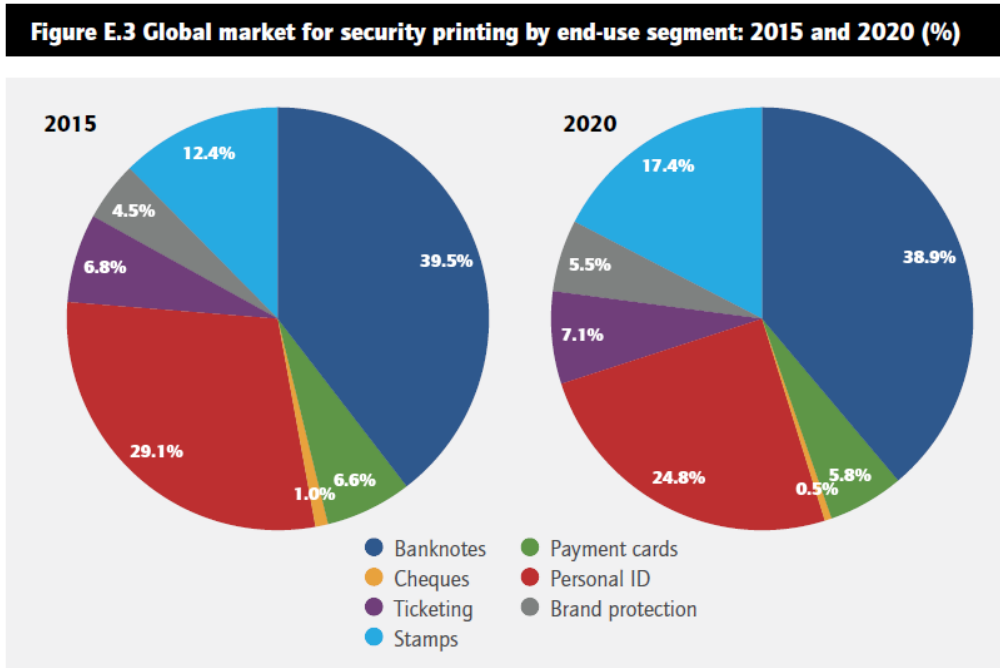
ประการแรก ในกรณีส่วนราชการรัฐวิสาหกิจหน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นส่วนราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีโรงพิมพ์ ซึ่งมีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น ต้องจ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์ของตนเองก่อน โดยวิธีกรณีพิเศษในราคาไม่เกินราคามาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยให้โรงพิมพ์เสนอราคามาตรฐานให้กระทรวงการคลังพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน ซึ่งราคามาตรฐานดังกล่าวนี้ อาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอได้

และประการที่สอง กรณีโรงพิมพ์ที่มีฐานะเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือเป็นโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของส่วนราชการรัฐวิสาหกิจฯ แจ้งว่ามีงานเกินขีดความสามารถหรือไม่สามารถรับพิมพ์งานได้ทั้งหมดหรือบางส่วน ให้ส่งงานพิมพ์ในส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้ไปให้โรงพิมพ์ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นช่วยพิมพ์ก็ได้ โดยให้ดำเนินการได้โดยวิธีกรณีพิเศษ

จะเห็นว่า มติ ครม. ดังกล่าว ส่งผลให้โรงพิมพ์ของโรงงานไฟมีโอกาสได้รับงานพิมพ์จากทั้งกรมสรรพสามิตและหน่วยงานในสังกัดส่วนราชการอื่นมากขึ้น ดังนั้น โรงงานไฟควรเตรียมเครื่องจักร บุคลากร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมรองรับงานที่จะได้รับมากขึ้น

O.p2 สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีความต้องการเพิ่มสูงขึ้นในกลุ่มของแสดมบีตัวและbrand protection

จากข้อมูลของ Smithers Pira พบว่า ในปี พ.ศ. 2563 ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลก จะมีมูลค่า 36.60 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงทั่วโลกเป็นผลมาจากการเติบโตของธุรกิจทั่วโลก ประกอบกับมีการทำการค้าระหว่างประเทศ การเปิดการค้าเสรี การเพิ่มขึ้นของการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความนิยมในการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย อันนำไปสู่การป้องกันสินค้าปลอมแปลงจากผู้ผลิต ความนิยมในการซื้อขายในรูปแบบสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ทำให้ความต้องการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงมีมากขึ้น จากแผนภาพด้านล่าง แสดงให้เห็นว่าในอนาคตธนบัตร บัตรประชาชน และแสดมบี เป็นสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่จะได้รับความต้องการเป็นลำดับต้นๆ ของโลก แต่หากเทียบสัดส่วนกับ ปี พ.ศ. 2558 จะเห็นว่า สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่มีความต้องการเพิ่มสูงขึ้น คือ แสดมบี ตัว และbrand protection ดังนั้น สินค้าประเภทเหล่านี้เป็นสินค้าที่โรงงานไฟควรให้ความสำคัญ เพื่อรองรับโอกาสที่อาจจะเข้ามาในอนาคต



Source: Smithers Pira

แผนภาพแสดงมูลค่าและส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงทั่วโลก¹⁶

Q.p3 การเติบโตของธุรกิจดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากบทวิเคราะห์ภาวะอุตสาหกรรมที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการเติบโตของธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงนั้น มีแนวโน้มของการเติบโตที่มุ่งสู่การผลิตสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงที่มาพร้อมกับระบบสารสนเทศ หรือ โซลูชัน ในการจัดการข้อมูล อันเป็นปัจจัยความสำเร็จของการเติบโตในธุรกิจนี้ที่สำคัญ

และกระแสของดิจิทัลปริ้นต์ตั้งโซลูชันกำลังเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการพิมพ์มากขึ้น เนื่องจากมีส่วนสำคัญในการเติมเต็มธุรกิจการพิมพ์ กล่าวคือ เป็นระบบการพิมพ์ที่ทำให้คุณภาพงานพิมพ์มีรายละเอียดใกล้เคียงกับระบบ offset มากและยังทำความเร็วได้ทันความต้องการของลูกค้ารวมถึงสามารถพิมพ์ได้หลากหลายวัสดุ เช่น กระดาษปอนด์ กระดาษอาร์ตมัน กระดาษมีลวดลาย แผ่นใส ฉลากสินค้า เป็นต้น โดยข้อดีของการพิมพ์ระบบดิจิทัล สรุปได้ดังนี้

- (1) ประหยัดเวลาในการทำงานเนื่องจากลดขั้นตอนในการทำฟิล์มและแม่พิมพ์เหมาะสำหรับงานที่ต้องการเร่งด่วน
- (2) แก่ใช้งานได้ง่ายโดยสามารถแก้ไขในไฟล์ได้ทันที
- (3) ใช้งบประมาณน้อยกว่า (ในกรณีที่พิมพ์จำนวนน้อย) เพราะไม่ต้องทำเพลทพิมพ์
- (4) ประหยัดทรัพยากรเหมาะกับงานพิมพ์จำนวนน้อยลดของเสียในกระบวนการผลิต
- (5) มีมาตรฐานงานพิมพ์มีระบบการควบคุมคุณภาพงานพิมพ์เท่ากันในทุกๆ หน้า เนื่องจากไม่ต้องควบคุมหมึก และน้ำแตกต่างจากการพิมพ์แบบ Offset ที่ต้องใช้ผู้ควบคุมที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ

¹⁶ <https://www.smitherspira.com/resources/2015/december/five-drivers-global-security-printing-market>

- (6) สามารถผลิตได้ตามจำนวนที่ต้องการเหมาะสำหรับงานพิมพ์น้อยกว่า 3,000 ชุด เช่น หากต้องการพิมพ์เพียง 100 เล่ม ก็สามารถพิมพ์แค่ 100 เล่ม ไม่ต้องพิมพ์มากกว่าจำนวนที่ต้องการ นับว่ามีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงทำให้โรงงานไฟควรเตรียมพร้อมตนเองในการเข้าสู่ธุรกิจดิจิทัลปรี้นติ้งโซลูชัน เพื่อโอกาสที่จะได้รับงานพิมพ์ที่เพิ่มขึ้น

O.p4 กรมสรรพสามิตมีนโยบายการปฏิรูประบบแสตมป์ในอนาคต

เนื่องจากระบบแสตมป์ในต่างประเทศพัฒนาไปสู่ระบบดิจิทัลมากขึ้น ตัวอย่างเช่น แสตมป์ QR Code ซึ่งสามารถใช้งานร่วมกับโทรศัพท์มือถือ ทำให้ระบบการตรวจสอบและการจัดการเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นต้น ประเทศไทยจึงมีความสนใจจะนำระบบเหล่านี้มาใช้เพื่อพัฒนาระบบการตรวจสอบและติดตามให้ดียิ่งขึ้น จึงนับว่าเป็นโอกาสอันดีของโรงงานไฟ หากว่ารูปแบบแสตมป์มีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากกรมสรรพสามิตอาจมอบหมายให้โรงงานไฟเป็นผู้จัดการระบบแสตมป์รูปแบบใหม่ก็เป็นได้ ดังนั้น โรงงานไฟจึงต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง และพร้อมเข้าสู่การจัดการระบบดิจิทัลรองรับผลิตภัณฑ์ให้ได้



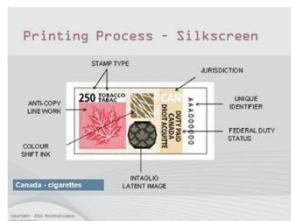
Belgium 
Luxembourg 



Philippines 



Russia 



Canada 



California, USA 



Malaysia 

17
แผนภาพแสดงรูปแบบแสตมป์ในต่างประเทศ

O.p5 หน่วยงานราชการยังใช้บริการสิ่งพิมพ์จากภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก

ในปัจจุบัน พบว่า หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง ยกตัวอย่างเช่น กรมสรรพากร มีความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปในปริมาณที่ค่อนข้างมาก โดยปัจจุบันทางกรมสรรพสามิตได้ใช้บริการโรงพิมพ์ภาคเอกชนในการพิมพ์งานเป็นจำนวนมาก คิดเป็นค่าใช้จ่ายจากการจ้างพิมพ์งานของกรมสรรพากร ในปี 2560 เท่ากับ 38.6 ล้านบาท หากโรงงานไฟสามารถพัฒนาศักยภาพในการพิมพ์งาน และกำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้างานพิมพ์ทั่วไปเป็นหน่วยงานของรัฐ จะเห็นได้ว่า ยังมีความต้องการงานพิมพ์ทั่วไปที่โรงงานไฟสามารถดำเนินงานผลิตเพื่อรองรับได้อยู่ค่อนข้างมาก

¹⁷ จากบทวิเคราะห์ บริษัท FPRI ADVISORY

งานจ้างพิมพ์	จำนวน (ฉบับ)	ราคากลาง (บาท)	ราคาจ้าง (บาท)	ผู้รับงาน
กระดาษต่อเนื่อง				
-หนังสือขอเอกสารสำหรับกรณีสืบหาเงินได้นิติบุคคลธรรมดา		333,840.00	333,840.00	บจ. คอมฟอร์ท
คำร้องขอคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม		2,484,000.00	2,484,000.00	บจก. คอมพรินท์ซัพพลาย
แบบแสดงรายการ ภ.พ. 30	974,500	155,920.00	155,920.00	บ. สันทนาการพิมพ์
ใบแบบแสดงรายการ ภ.พ. 30	216,500	34,640.00	34,640.00	บ. สันทนาการพิมพ์
แบบแสดงรายการ ภ.พ. 36	45,000	8,550.00	8,550.00	บ. สันทนาการพิมพ์
แบบแสดงรายการ ภ.ธ. 40	57,500	12,650.00	12,650.00	บ. สันทนาการพิมพ์
ใบแบบแสดงรายการ ภ.ธ. 40	55,000	10,450.00	10,450.00	บ. สันทนาการพิมพ์
ซองหน้าต่างสีขา สำหรับบรรจุหนังสือ...การคืนภาษี...		1,444,500.00	1,412,400.00	บจก. เอส.อาร์. ซี เอ็นเวลอพ
หนังสือแจ้งคืนภาษีเงินได้นิติบุคคลธรรมดา		930,900.00	751,140.00	บจก. เจนเนอรัลคอมพิวเตอร
แบบแสดงรายการภาษีเงินได้นิติบุคคล ภ.ง.ด. 90		9,512,448.00	6,769,511.22	บจก. ที.เค.เอส.สยามเพรส แมนูเจเมนท์
แบบแสดงรายการภาษีเงินได้นิติบุคคล ภ.ง.ด. 91		7,502,857.00	4,782,752.00	หจก. อรุณการพิมพ์
ทำแถบชื่อ ภ.พ. 30	1,008,000.00	166,278.00	166,278.00	บจก. คอมฟอร์ท
หนังสือแจ้งคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล และเช็ค		6,056,200.00	5,981,300.00	บจก. จินวาทย์ ซีเคียวริตี้พริ้นท์ติ้ง
ซองคืนเงินสัฟไฟ ใบแบบ ภ.พ. 72	15000	25,680.00	25,680.00	บจก. หลีเซ่งแฉงเขมเปียนกรุ๊ป
แบบแสดงรายการภาษี (ภ.ง.ด.50 ภ.ง.ด. 51 ภ.ง.ด. 55) และเอกสารที่เกี่ยวข้อง		661837.5	632,000.00	บจก. เอ็มซี อินเตอร์กรุ๊ป
แบบ ภ.พ. 10	15000	457,425.00	457,425.00	บจก. คอมพรินท์ซัพพลาย
- แบบ ภ.ง.ด. 93 จำนวน 88,500 ฉบับ				
- แบบยื่นรายการนำส่งภาษีนิติบุคคล และการจำหน่ายเงินกำไร ภ.ง.ด. 54จำนวน 26,500 ฉบับ		30,955.00	30,955.00	หจก. อรุณการพิมพ์
แบบรายการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคืน/ประเมินภาษีเงินได้นิติบุคคล		342,400	342,400	บจก. เจนเนอรัลคอมพิวเตอร
แบบภ.ง.ด. 51 และ วิธีกรอกแบบ		189,678.90	189,678.90	หจก. อุดมศึกษา
ซองหน้าต่างสีน้ำตาล สำหรับบรรจุ หนังสือ ค.21		1,800,000.00	1,260,000.00	บจก. สันทนาการพิมพ์
คำร้องขอคืนเงินภาษีมูลค่าเพิ่ม ภ.พ. 10		4,943,400.00	4,372,500.00	บจก. คอมพรินท์ซัพพลาย
แบบพิมพ์ใบต่อ ภ.พ. 10	25000	428,000.00	428,000.00	บจก. คอมพรินท์ซัพพลาย
ใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม ภ.พ. 20	111000	1,371,793.50	1,371,793.50	บจก. คอมฟอร์ท
แบบแสดงรายการภาษีเงินได้นิติบุคคลครึ่งปี ภ.ง.ด. 94		5,555,280.00	3,346,493.00	หจก. อรุณการพิมพ์
แถบสติ๊กเกอร์ บนเครื่องหมายการค้าเก็บเงิน	50000	558,000.00	422,650.00	บจก. ไรต์ลาเบล
- แบบ ภ.ง.ด. 1 จำนวน 1,552,000 ฉบับ		1656098	1,329,786.20	หจก. อรุณการพิมพ์
กระดาษต่อเนื่อง สำหรับขอเอกสารการคืนภาษี		494,768.00	489,600.00	บจก. สุรศิริ
ซองหน้าต่างสีฟ้า สำหรับหนังสือ ค.21	1000000	757,560.00	663,400.00	บจก. เอส.อาร์. ซี เอ็นเวลอพ
แบบพิมพ์ใบสรุป	1150000	355,614.50	333,500.00	บจก. สุรศิริ
		48,281,723.40	38,599,292.82	

ตารางแสดงมูลค่างานจ้างพิมพ์ที่กรม สรรพากรจ้างบริษัทเอกชน ปี 2560

อีกประการหนึ่ง เนื่องจาก มติ ครม. ดังที่กล่าวไปในข้อ O.p1 ระบุให้หน่วยงานในสังกัดเดียวกัน ต้องว่าจ้างโรงพิมพ์ที่อยู่ในสังกัดเดียวกันก่อน ดังนั้น โรงงานไฟซึ่งเป็นโรงพิมพ์ในสังกัดกระทรวงการคลัง จึงมีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในการรับว่าจ้างพิมพ์งานจากหน่วยงานของรัฐมากกว่าโรงพิมพ์ของเอกชน นอกจากนี้ ใน มติ ครม. ระบุว่า หากหน่วยงานราชการประสงค์จะจ้างพิมพ์โดยวิธีประกวดราคา ให้แจ้งโรงพิมพ์ของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจฯ เพื่อเข้าร่วมแข่งขันการประกวดราคาด้วย ดังนั้น โรงงานไฟจึงสามารถเข้าร่วมการประกวดราคาด้วยเช่นกัน

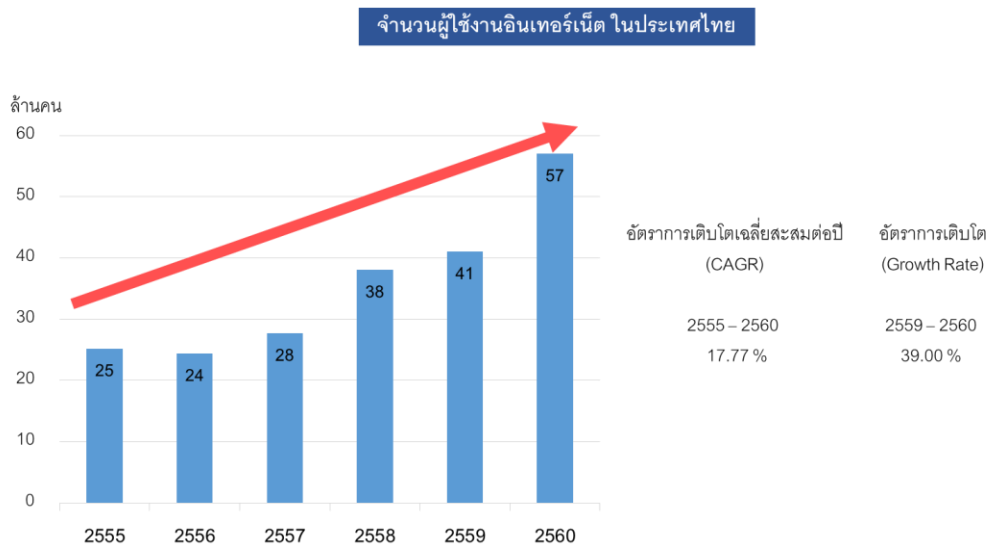
จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงเป็นโอกาสที่ดีของโรงงานไฟที่จะได้รับงานพิมพ์มากขึ้น หากโรงงานไฟสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับงานพิมพ์ได้อย่างครบวงจร โรงงานไฟก็จะมีโอกาสได้รับการพิจารณาเป็นผู้รับจ้างพิมพ์งานจากหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังก่อนบริษัทเอกชน

¹⁸ กรมสรรพากร

- **โอกาส ของ ธุรกิจไฟฟ้ (Opportunities)**

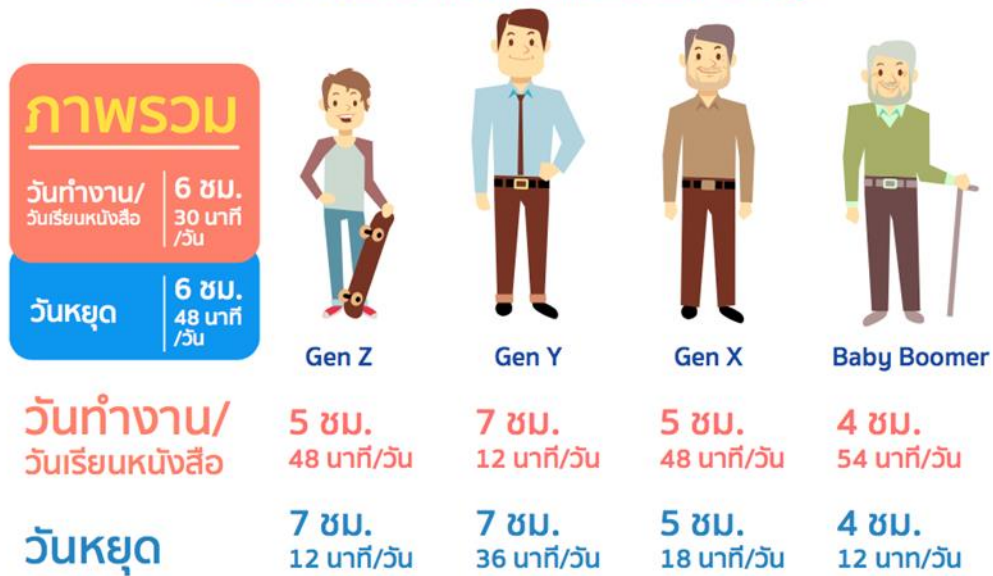
O.c1 นโยบาย Thailand 4.0 สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ

นอกจากนโยบายภาครัฐ Thailand 4.0 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการแล้ว ยังพบว่า ประสิทธิภาพการเข้าถึงข้อมูลทาง Internet ของประชากรประเทศไทยก็มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังมีสถิติต่างๆ จากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนไทย ไม่ว่าจะเป็นสื่อสังคมออนไลน์ที่คนไทยนิยมที่สุด และเหตุผลของการตัดสินใจในการเข้าเว็บไซต์ ดังนั้น จึงเป็นโอกาสของโรงงานไฟฟ้ในการใช้สถิติและช่องทางเหล่านี้ เพื่อประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมสินค้าและการดำเนินงานได้อย่างตรงจุดตรงช่องทางการใช้งานและถูกต้องตามกลุ่มลูกค้า



แผนภาพแสดงจำนวนผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ในประเทศไทย¹⁹

จำนวนชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวัน รายเจนเนอเรชัน จำแนกตามวันทำงาน/วันเรียนหนังสือและวันหยุด



แผนภาพแสดงจำนวนชั่วโมงการใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยต่อวัน²⁰

ร้อยละของผู้ใช้อินเทอร์เน็ต เปรียบเทียบตามกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต



แผนภาพแสดงร้อยละของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเปรียบเทียบตามกิจกรรมการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต²¹

²⁰ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

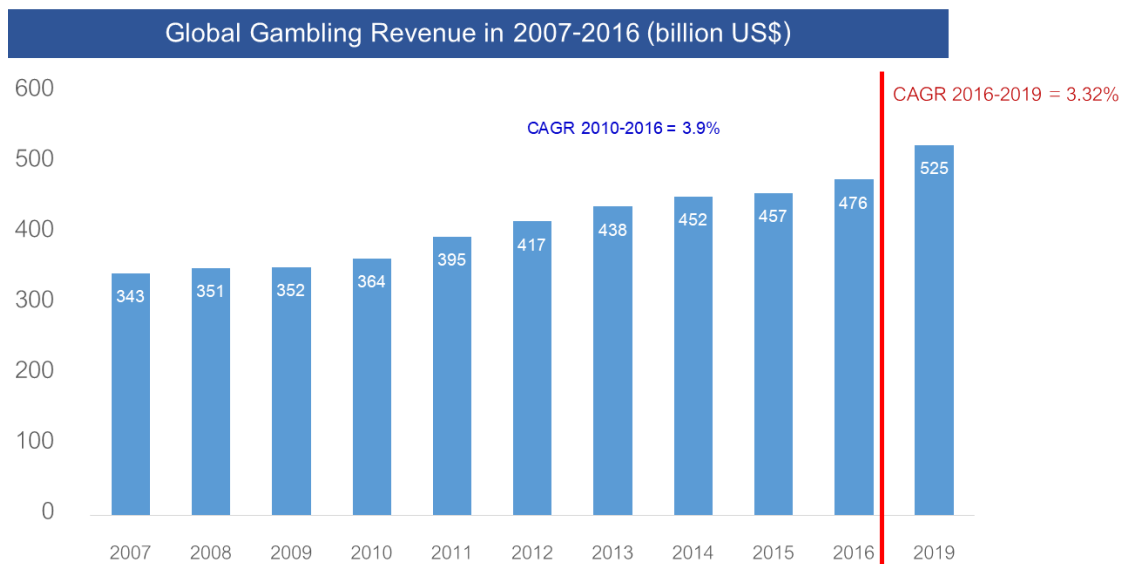
²¹ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์

O.c2 ธุรกิจการพนันและคาสิโนออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ธุรกิจการพนันทั่วโลกมีแนวโน้มการเติบโตของรายได้เฉลี่ยในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เท่ากับ ร้อยละ 3.30 และในช่วง 7 ปีที่ผ่านมาธุรกิจการพนันมีอัตราการเติบโตของรายได้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.9 ในขณะที่รายได้ของธุรกิจการพนันทั่วโลก มีมูลค่าเท่ากับ 476,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2016 และคาดว่าจะเติบโตเป็น 525,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019

ประกอบกับมูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลกมีแนวโน้มเติบโตขึ้นเช่นกัน จากตัวเลขในแผนภาพมูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลกทำให้เห็นว่ามูลค่าการส่งออกไฟเติบโตขึ้นจากปี 2013 – 2016 อยู่ที่ร้อยละ 26.7 แสดงให้เห็นว่า ขนาดตลาดของโรงงานไฟในการจำหน่ายไฟภายนอกประเทศยังคงเปิดกว้าง หากโรงงานไฟพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตให้พร้อมต่อการแข่งขันและสามารถผลิตไฟที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ ประกอบกับการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นก็จะสามารถช่วยให้โรงงานไฟสามารถขยายตลาดและหารายได้เพิ่มขึ้นได้

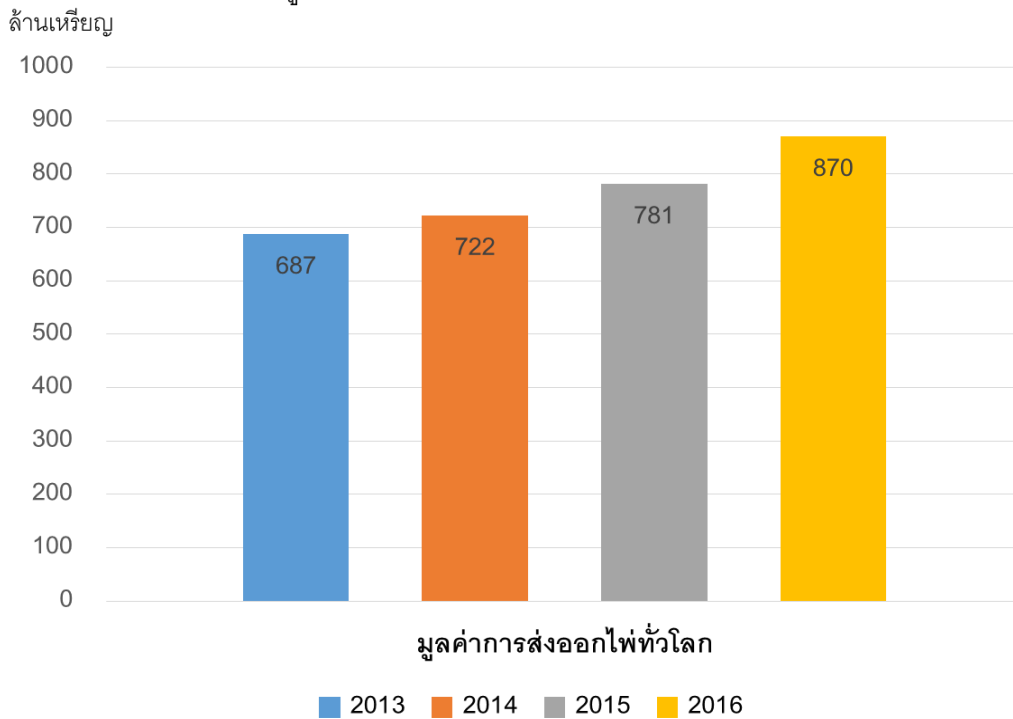
เช่นเดียวกันกับการเติบโตของคาสิโนออนไลน์ในประเทศเพื่อนบ้านของไทย จากบทวิเคราะห์อุตสาหกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า คาสิโนในประเทศเพื่อนบ้าน มีการเติบโตและมีจำนวนหลายแห่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่สำคัญของทางโรงงานไฟในการขยายตลาดไฟส่งออกต่างประเทศ



แผนภาพแสดงอัตราการเติบโตของรายได้จากธุรกิจการพนันทั่วโลกตั้งแต่ปี 2550 – 2562²²

²² www.pwc.com

มูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลก ปี 2013 - 2016



แผนภาพแสดงมูลค่าการส่งออกไฟทั่วโลก²³

O.c3 ประเทศไทยได้เปรียบเรื่องทำเลที่ตั้งและต้นทุนในการส่งออกไฟคาสีโนไปประเทศเพื่อนบ้านได้

ปัจจุบัน มีคาสีโน 54 แห่ง ล้อมรอบประเทศไทยโดยคาสีโนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ติดกับชายแดนประเทศไทยทำให้โรงงานไฟได้เปรียบเรื่องการขนส่งสินค้าไปยังคาสีโนต่างๆ เนื่องจากค่าขนส่งสินค้ามีราคาถูกกว่าคู่แข่งจากประเทศอื่น

O.c4 พ.ร.บ.สรรพสามิตฉบับปัจจุบันเปิดช่องให้สามารถส่งออกไฟในระบบสัญญาให้สิทธิโดยไม่ต้องขอใบอนุญาตซ้ำ

อ้างอิงจาก พ.ร.บ.สรรพสามิต พ.ศ. 2560 หากต้องการขายไฟในประเทศต้องเสียค่าใบอนุญาตขายไฟ โดยใบอนุญาตขายไฟสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ประเภทที่ 1 สำหรับการขายจำนวนตั้งแต่ 40 สำหรับขึ้นไป ต้องเสียค่าใบอนุญาต ปีละ 100,000 บาท
2. ประเภทที่ 2 สำหรับการขายจำนวนต่ำกว่า 40 สำหรับต้องเสียค่าใบอนุญาต ปีละ 50,000 บาท

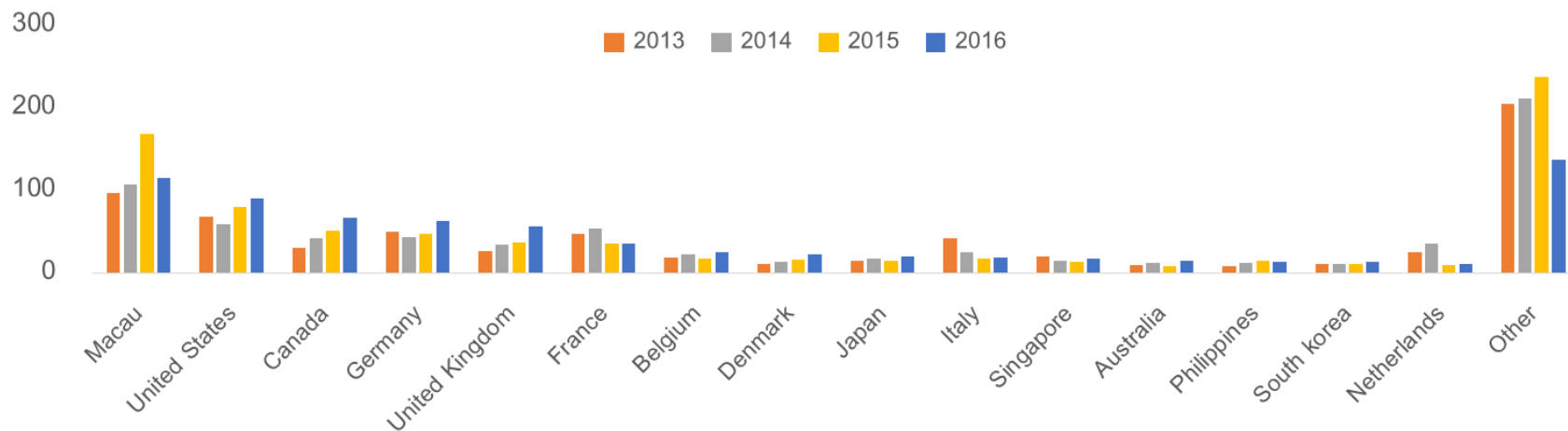
และหากต้องการนำไฟเข้ามาในราชอาณาจักร ต้องเสียค่าใบอนุญาตนำเข้า ครั้งละ 25,000 บาท ในขณะที่การส่งออกไฟไปยังต่างประเทศ ไม่ต้องขอใบอนุญาตเพื่อทำการส่งออกไฟ จึงถือเป็นการเปิดช่องให้สามารถส่งออกไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ โดยไม่ต้องขอและเสียค่าใบอนุญาตซ้ำ

²³ <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/950440/>

O.c5 ประเทศจีน มาเก๊า อเมริกา แคนาดา เยอรมนี อังกฤษ ฝรั่งเศส เบลเยียม เดนมาร์ก ญี่ปุ่น และอิตาลี เป็นกลุ่มประเทศเป้าหมายที่มีศักยภาพ เนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุดในโลก

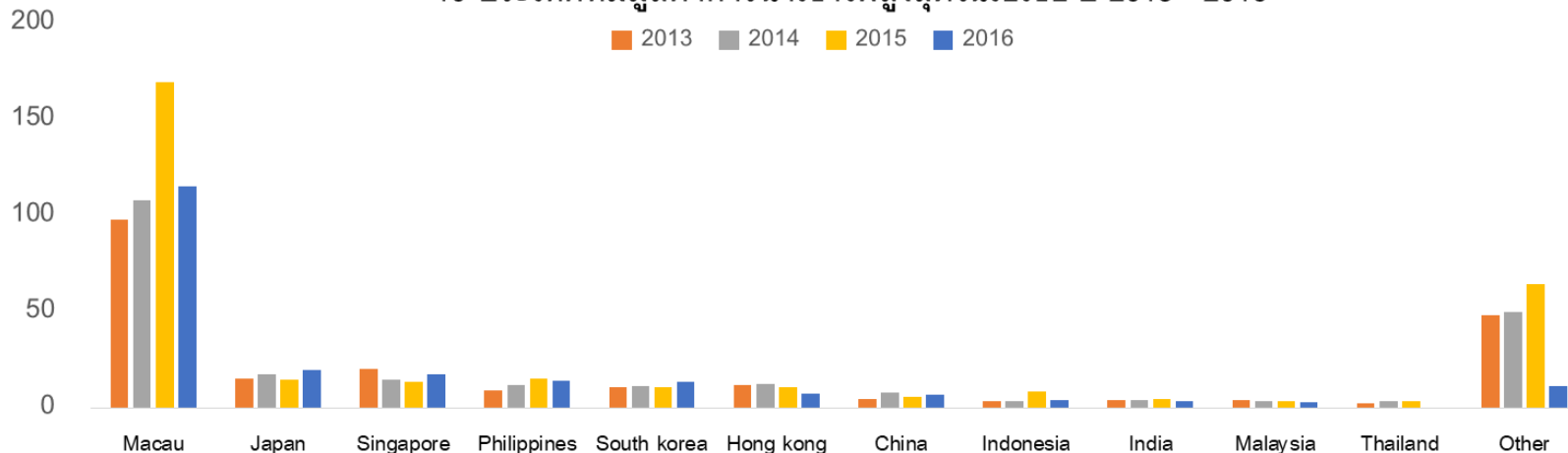
ประเทศจีน มาเก๊า อเมริกา แคนาดา เยอรมนี อังกฤษ ฝรั่งเศส เบลเยียม เดนมาร์ก ญี่ปุ่น และอิตาลี เป็นกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพที่เหมาะสมแก่ลงทุน เนื่องจากเป็นกลุ่มประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุดในโลก โดยประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุด 3 อันดับแรกในปี 2016 คือประเทศจีน (มาเก๊า) ประเทศอเมริกา และประเทศแคนาดา ตามลำดับ ดังแผนภาพ แสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟสูงสุดในโลกสำหรับประเทศที่มีการนำเข้าไฟสูงสุด 3 อันดับแรกในเอเชียคือประเทศจีน (มาเก๊า) ประเทศญี่ปุ่น และประเทศสิงคโปร์ ตามลำดับ ดังแผนภาพ แสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟสูงสุดในเอเชีย

ล้านเหรียญ 15 ประเทศที่มีมูลค่าการนำเข้าไฟฟ้สูงสุดในโลก ปี 2013 - 2016



แผนภาพแสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟฟ้สูงสุดในโลก

ล้านเหรียญ 10 ประเทศที่มีมูลค่าการนำเข้าไฟฟ้สูงสุดในเอเชีย ปี 2013 - 2016



แผนภาพแสดงประเทศที่มีมูลค่านำเข้าไฟฟ้สูงสุดในเอเชีย

O.c6 ทำความร่วมมือนี้ออกมาพร้อมกับหน่วยงานภาครัฐในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันโรงงานไฟยังไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบกับ บุคลากรภายในองค์กรขาดประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้น โรงงานไฟจึงควรที่จะร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ในการร่วมกันวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ของโรงงานไฟ ตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (Thailand Creative & Design Center: TCDC) หรือศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (Thailand Industrial Design Center: Thai – IDC) เป็นต้น

4) อุปสรรค ของ โรงงานไฟ (Threats)

● อุปสรรค ของ ธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Threats)

T.p1 นโยบายจากต้นสังกัดที่ไม่ชัดเจนส่งผลต่อการวางแผนการลงทุน

เนื่องจากนโยบายของกรมสรรพสามิตที่ไม่ชัดเจน ทำให้โรงงานไฟดำเนินการซื้อเครื่องจักรมาแล้วไม่ได้ใช้งานตามแผนที่วางไว้ อาทิ เครื่องทากาวเข้าเล่ม ซึ่งปัจจุบันไม่ได้ใช้งานเครื่องจักรตัวนี้เลย เนื่องจากกรมสรรพสามิตเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเข้าเล่มรายงานโดยมีการเพิ่มขึ้นตอนการได้คัทเข้ามาหนึ่งกระบวนการ ซึ่งโรงงานไฟไม่สามารถทำได้ จึงต้องจ้างหน่วยงานภายนอกทำแทน (Outsource) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้ว การจ้างหน่วยงานภายนอกในการทำกระบวนการได้คัทและเข้าเล่ม มีความคุ้มค่ากว่าการจ้างได้คัทเพียงอย่างเดียวแล้วนำมาเข้าเล่มเอง ดังนั้น โรงงานไฟจึงเลือกที่จะจ้างหน่วยงานภายนอกทำแทนทั้งหมด ทำให้เครื่องทากาวเข้าเล่มถูกวางทิ้งไว้ไม่ได้ใช้ประโยชน์ โดยในอนาคต โรงงานไฟมีแผนจะซื้อเครื่องได้คัทเข้ามาเพื่อให้สามารถผลิตงานพิมพ์เองได้ครบวงจร ไม่ต้องอาศัยการจ้างหน่วยงานภายนอกอีกต่อไป จะเห็นว่า นโยบายเหล่านี้ส่งผลกระทบทางลบต่อโรงงานไฟ และสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่โรงงานไฟควบคุมได้ยาก อุปสรรคข้อนี้จึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่โรงงานไฟควรให้ความสำคัญและเร่งแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคข้อนี้ให้ได้

T.p2 แนวโน้มความต้องการงานพิมพ์ลดลงทั่วโลก (paperless) เนื่องจากการเติบโตของระบบดิจิทัล

แม้ว่าธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงจะมีแนวโน้มในการเติบโตที่ดี แต่จากแนวโน้มของการสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ต และการจำหน่ายสินค้าออนไลน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ให้หันมาใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมาทดแทนการใช้สิ่งพิมพ์มากขึ้นเนื่องจากการใช้สื่อสิ่งพิมพ์จะได้รับข้อมูลที่ช้ากว่าสื่อออนไลน์ และยังมีต้นทุนที่สูงกว่า จึงทำให้การบริโภคสื่อสิ่งพิมพ์ลดลงทั่วโลกโดยในอนาคต การใช้สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงสู่การป้องกันปลอมแปลงทางอิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบอื่นๆ ได้เช่นกันดังนั้น โรงงานไฟควรปรับตัวให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภค มิฉะนั้นอาจต้องเผชิญกับอุปสรรคนี้ได้

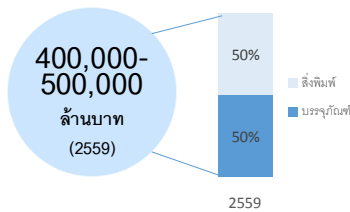
T.p3 รูปแบบของการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มเอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการรายใหญ่ในการ ควมรวมกิจการ

จากบทวิเคราะห์อุตสาหกรรมในอดีตที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันทางด้านราคาสูง ทำให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีกำไรจางผลิตสิ่งพิมพ์ครวละมาก ๆ จะแบกรับภาระต้นทุนที่น้อยกว่าเมื่อเทียบกับผู้ประกอบการรายย่อยที่ผลิตครวละน้อยๆ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่มักได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านราคาอยู่เสมอ เมื่อผู้ประกอบการรายย่อยไม่สามารถแข่งขันได้ ก็จำเป็นต้องร่วมมือกับผู้ประกอบการรายใหญ่เพื่อรักษากิจการของตนให้ดำรงต่อไป ซึ่งยิ่งทำให้อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์จะเหลือผู้ประกอบการน้อยราย นำไปสู่การผูกขาดในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ โดยในอนาคตของสิ่งพิมพ์ในประเทศไทยนั้น โรงงานไฟนับว่าเป็นเพียงผู้ประกอบการรายย่อยรายหนึ่งเท่านั้น เมื่อต้องไปแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชนรายใหญ่ จะทำให้โรงงานไฟไม่อำนาจในการเจรจาต่อรอง นั่นจึงเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์ของโรงงานไฟ

T.p4 งานพิมพ์ทั่วไปมีผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากและแข่งขันด้วยราคา

ในประเทศไทยมีโรงพิมพ์สำหรับงานพิมพ์ทั่วไป อยู่ประมาณ 2,000 โรง ซึ่งถือเป็นจำนวนที่ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะโรงพิมพ์ขนาดเล็ก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนัก และงานพิมพ์ทั่วไปถือเป็นงานที่มีการแข่งขันสูง อาทิ งานสิ่งพิมพ์แบบฟอร์มธุรกิจทั่วไป เป็นตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง เนื่องจากเป็นสินค้าสิ้นเปลือง ใช้แล้วหมดไป และมีขั้นตอนการผลิตไม่ยุ่งยาก ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตขั้นสูงมากนัก ประกอบกับ เครื่องพิมพ์ในปัจจุบันราคาไม่แพง สามารถพิมพ์งานได้สะดวกและรวดเร็ว ทำให้มีผู้ประกอบการรายย่อยเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

มูลค่าตลาดสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ 2559



จำนวนโรงพิมพ์แบบฟอร์มธุรกิจ



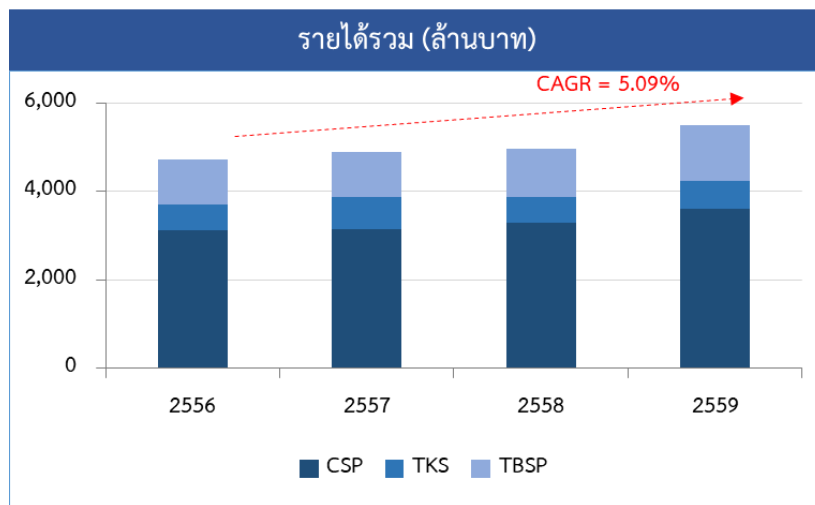
จำนวนสำนักพิมพ์			
ประเภทโรงพิมพ์	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
จำนวนโรงพิมพ์	319	41	29
ส่วนแบ่งตลาด	21.5%	25.0%	53.5%
รายได้สำหรับธุรกิจหนังสือ	<35 ล้านบาท	>35 ล้านบาท แต่ไม่ถึง 115 ล้านบาท	>115 ล้านบาทขึ้นไป

แผนภาพแสดงมูลค่าตลาดและจำนวนสำนักพิมพ์งานพิมพ์ทั่วไป²⁴

24 จากบทวิเคราะห์ บริษัท FPRI ADVISORY

T.p5 สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยรายแต่มีศักยภาพสูง

อ้างอิงจากวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับสถานะตลาดเอกสารป้องกันการปลอมแปลงหรือปลอดการทำเทียม²⁵ พบว่า เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย เนื่องจากมีเรื่องกฎหมายควบคุมผู้ผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เนื่องจากต้องใช้วัตถุดิบในการพิมพ์ที่พัฒนาด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ขั้นสูง เช่น การใช้กระดาษใส่สารเคมีบางชนิดเพื่อให้ทำปฏิกิริยากับสารเคมีต่างๆ และมีการเพิ่มลายน้ำ หรือการติดวัสดุแวววาง เป็นต้น รวมทั้งต้องมีระบบการออกแบบเพื่อป้องกันการปลอมแปลง และมีการลงทุนในการทำห้องพิมพ์แยกบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัย อีกทั้งหากลูกค้าได้ติดต่อประสานงานกับผู้ผลิตแล้วย่อมไม่นิยมที่จะเปลี่ยนผู้ผลิตบ่อยครั้งเนื่องจากตระหนักถึงปัญหาในด้านความปลอดภัย



แผนภาพแสดงรายได้รวมของ 3 บริษัท ที่เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศไทย²⁶

อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ลงไปในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศไทยนั้น พบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาดยังคงเป็นผู้ผลิตเอกชนรายใหญ่ที่มีศักยภาพสูง อันได้แก่ 1) บริษัท จันทวนิชย์ ซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด 2) บริษัท ไทยบริดจิสซีเคียวริตี้ พรินท์ติ้ง จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) และกลุ่มผู้ผลิตหลักดังกล่าว ยังคงมีอัตราการเติบโตในด้านรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงระหว่างปี 2556 – 2559 อย่างต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ 5.09

ดังนั้น การที่โรงงานไฟจะเข้าไปแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จึงนับว่าเป็นอุปสรรคท้าทายมาก เพราะหากไม่มีแผนการตลาดที่ดีเพียงพอ โรงงานไฟจะไม่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดนี้ได้

²⁵ <http://pantavanij.blogspot.com/2009/05/34.html>

²⁶ งบแสดงฐานะทางการเงินของบริษัท

● อุปสรรค ของ ธุรกิจไฟ (Threats)

T.c1 การออกร่างพ.ร.บ.สรรพสามิตฉบับใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้มีการกระตุ้น และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันได้มากขึ้น

พ.ร.บ. ภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ นั้น มีรายละเอียดที่ได้กำหนดกรอบการควบคุมผลิตภัณฑ์ไฟตั้งแต่การผลิต การครอบครอง การนำเข้า และการขาย ไว้ โดยมีเนื้อหาสาระที่เปิดกว้างมากขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการแข่งขันที่มากขึ้นในอนาคตได้

T.c2 กฎหมายที่บังคับใช้ที่เกี่ยวข้องกับไฟผิดกฎหมายยังไม่เข้มงวด

- พ.ร.บ.สรรพสามิตห้ามมิให้ผู้ใดมีไฟที่ยังมิได้เสียภาษีไว้ในครอบครองเกินกว่าหนึ่งร้อยยี่สิบใบ
- พ.ร.บ.สรรพสามิต มีโทษปรับสำหรับผู้ทำผิดกฎหมายไฟลดลง

เนื่องจากโรงงานไฟไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการจับกุมด้วยตนเองต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกกระทำการจับกุม ดังนั้นในการจับกุมไฟลักลอบแต่ละครั้งจะมีปริมาณที่น้อยเมื่อเทียบกับการจับกุมสุราและบุหรี่ผิดกฎหมายที่อาจจะมี การถูกจับตามองมากกว่าการจับกุมไฟนำเข้าแบบผิดกฎหมาย เพราะเหตุนี้ จึงทำให้มีไฟที่นำเข้ามาอย่างผิดกฎหมาย เล็ดลอดเข้ามาในประเทศเป็นจำนวนมาก และมีผลให้ไฟลักลอบยังคงมีการจำหน่ายอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังมี พ.ร.บ.สรรพสามิต ปี 2560 ส่วนที่ 3 ไฟ มาตรา 173 ที่กำหนดให้ผู้บริโภคสามารถถือครองไฟผิดกฎหมายได้ แต่ต้องไม่เกิน 120 ใบ อีกทั้ง พ.ร.บ.สรรพสามิต ยังมีโทษปรับสำหรับผู้กระทำผิดกฎหมายไฟลดลงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับยอดขายและความต้องการไฟจากโรงงานไฟ

T.c3 พ.ร.บ.ศุลกากรภาค 4 ประเภท 12 เปิดให้สามารถนำเข้าไฟผิดกฎหมายจากต่างประเทศได้

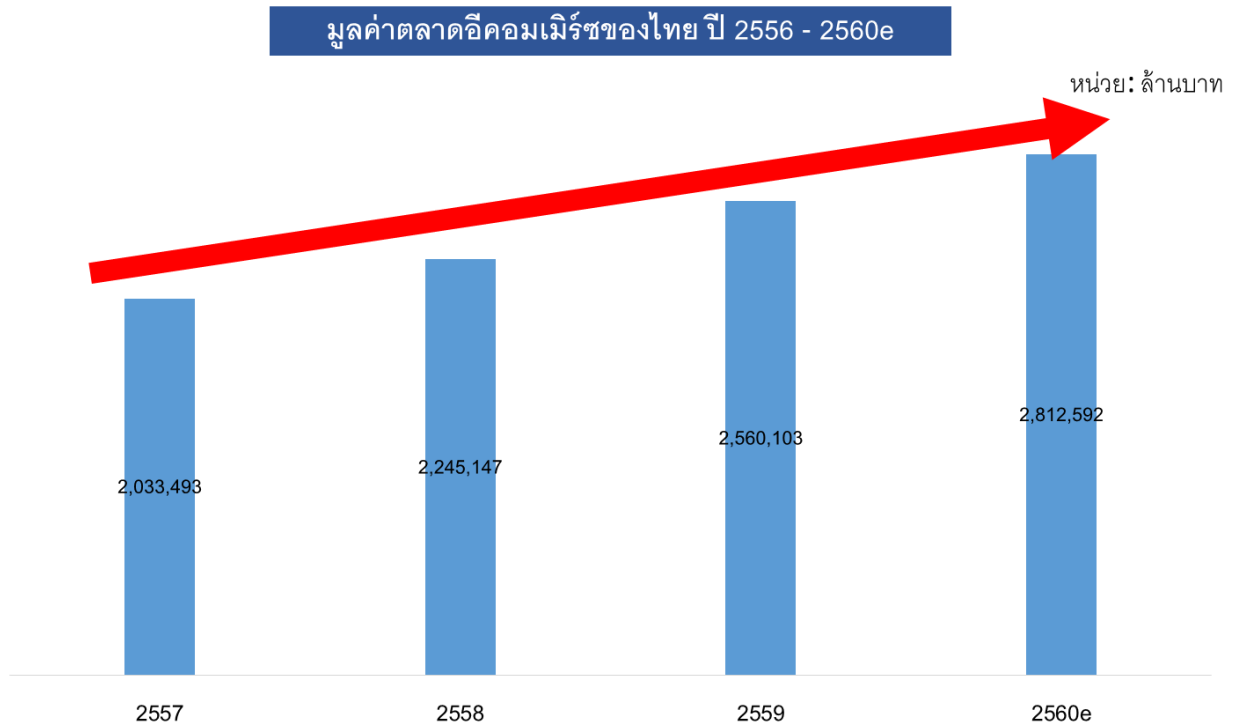
พ.ร.บ.ศุลกากรภาค 4 ประเภท 12 ได้ระบุว่า ของที่นำเข้าทางไปรษณีย์ ซึ่งแต่ละหีบห่อไม่เกินหนึ่งพันห้าร้อยบาทหรือของที่นำเข้าทางสนามบินศุลกากร ซึ่งแต่ละรายมีราคาไม่เกินหนึ่งพันห้าร้อยบาท ให้ได้รับการยกเว้นอากร จาก พ.ร.บ.ศุลกากร นี้เอง ทำให้ผู้บริโภคสามารถสั่งไฟจากต่างประเทศเข้ามาในประเทศไทยได้โดยไม่ต้องเสียภาษี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับยอดขาย และความต้องการไฟจากโรงงานไฟ

T.c4 แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของการซื้อสินค้าออนไลน์ และอีคอมเมิร์ซ ทำให้เข้าถึงไฟผิดกฎหมายได้ง่าย

ในปัจจุบันการสื่อสารและการเข้าถึงบริการทางอินเทอร์เน็ตและการจำหน่ายสินค้าออนไลน์เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น จะส่งผลกระทบต่อระดับความรุนแรงในการแข่งขันของโรงงานไฟ กล่าวคือ ผลกระทบจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีต่างๆ และจำนวนการใช้งานของอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือในปัจจุบันที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนหนึ่งทำให้ประชาชนมีทางเลือกในการเล่นพนันมากขึ้น โดยเฉพาะการพนันออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต ที่มีแนวโน้มการเติบโตขึ้นทุกๆ ปี ทั้งนี้ พบว่าในภูมิภาคเอเชียเกมการพนันออนไลน์มีแนวโน้มเติบโตอย่างมาก เนื่องจากรัฐบาลในภูมิภาคให้การสนับสนุนการเปิดธุรกิจการพนัน อีกทั้งอีกไม่กี่ปีข้างหน้าธุรกิจการพนันในเอเชียถูกคาดการณ์ว่าจะขึ้นนำหน้าธุรกิจการพนันในสหรัฐอเมริกาและยุโรปซึ่งเป็นตลาดดั้งเดิมและกลายมาเป็นตลาดการพนันถูกกฎหมายที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยภาครัฐและภาคธุรกิจต่างก็พยายามคิดค้นหาเกมการพนันประเภทใหม่ๆ ผ่านช่องทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่นการพนันบ่อนออนไลน์ และการพนันฟุตบอลออนไลน์ เป็นต้น ดังนั้น ทำให้มีการแข่งขันทางการตลาดอย่างรุนแรงผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ หรือเว็บไซต์ส่งผลให้คู่แข่งของโรงงานไฟมีมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก

นอกจากการพนันออนไลน์ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนการพนันโดยใช้ไฟแล้ว การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟออนไลน์ผ่านระบบ E-Commerce หรือ Social Media ต่างๆ ก็มีแนวโน้มสูงขึ้นและมีนัยยะสำคัญต่อการจำหน่ายไฟ

ในปัจจุบันโดยพบว่า ตลาดอีคอมเมิร์ซของไทยมีมูลค่า 2,560,103 ล้านบาท ในปี 2559 และตัวเลขประมาณการมูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทย ในปี 2560 อยู่ที่ 2,812,592 ล้านบาท ซึ่งจากพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและคนไทยเริ่มมั่นใจในการช้อปปิ้งออนไลน์ในเว็บไซต์ที่น่าเชื่อถือมากขึ้น ทำให้เกิดผู้ให้บริการ E-Commerce ที่หลากหลาย และยังพบว่ามีกรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไฟผิติกกฎหมายที่สามารถเลือกหาได้อย่างหลากหลายสามารถสั่งซื้อได้อย่างสะดวกรวดเร็ว



แผนภาพแสดงมูลค่าตลาดอีคอมเมิร์ซของไทย ปี 2556 – 2560e ²⁷

ทั้งนี้ โรงงานไฟควรมีการพิจารณาถึงมาตรการกำกับดูแลในมุมมองทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับจ่ายจำหน่ายไฟผิติกกฎหมายบนเว็บไซต์ซึ่งโรงงานไฟจำเป็นต้องกำหนดมาตรการเชิงรุกเพื่อดำเนินงานจัดการตามขอบเขตของกฎหมายต่อไป

T.c5 ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของผู้รับสัญญาให้สิทธิสูงกว่าราคาไฟลักลอบที่มาจากประเทศเพื่อนบ้านซึ่งมีการจำหน่ายเป็นจำนวนมาก

เนื่องจากราคาสินค้าก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าและจากการเปรียบเทียบระหว่างราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟ ทั้งราคาขายส่ง ราคาขายปลีก เทียบกับราคาจำหน่ายไฟลักลอบ พบว่า ราคาจำหน่ายไฟของโรงงานไฟสูงกว่าราคาจำหน่ายไฟลักลอบค่อนข้างมาก ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของไฟป็อกที่กำลังมีการประกาศขายออนไลน์ตามเว็บไซต์ต่างๆ E-Commerce และ Social Media ต่างๆ พบว่า นอกจากไฟป็อกลักลอบจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับไฟป็อกของทางโรงงานไฟ แต่ราคาไฟป็อกพลาสติกลักลอบเริ่มต้นที่ 90 - 110 บาท/สำหรับ ในขณะที่ไฟป็อกพลาสติก 1 สำหรับที่ผลิตโดยโรงงานไฟจะมีราคาอยู่ที่ 310 บาท ทำให้ราคาขายไฟของโรงงานไฟ (ตามตัวอย่าง) มีราคาสูงกว่าราคาขายไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ตถึงประมาณ 3 เท่า ดังนั้น จึงส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าผลิตภัณฑ์ไฟผู้ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก

²⁷ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สพธอ)

ราคาไฟของโรงงานไฟ V.S. ไฟลักลอบนำเข้า

ไฟของโรงงานไฟ

ประเภทไฟ	ราคาขายส่ง (บาท)	ราคาขายปลีก (บาท)
ไฟป็อกพลาสติกขอบทอง VEGAS V.G. GOLD 111	221.62	495
ไฟป็อกพลาสติก VEGAS V.G. 222	161.62	310
ไฟป็อกกระดาษ VEGAS V.G. 333	91.62	170
ไฟตัวเล็ก (ไฟไทย ไฟมองจีน ไฟจีนสี่สี)	42.24	55

ไฟลักลอบในอินเทอร์เน็ต

- ไฟพลาสติก Royal 90 - 110
- ไฟกระดาษ Bicycle 150 - 250 บาท
- ไฟขอบทองดองหนึ่ง 75 - 120 บาท



แผนภาพแสดงราคาเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ไฟที่ถูกกฎหมายและไฟลักลอบที่จำหน่ายผ่านออนไลน์

3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคามของโรงงานไฟสามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ก่อนที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟโดยสมบูรณ์

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในปี 2561 นี้ ได้พิจารณากลยุทธ์ได้มีการวางแผนให้สืบเนื่องจากปี 2560 อย่างเหมาะสม โดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา โดยจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ไฟ และยุทธศาสตร์สิ่งพิมพ์ ดังต่อไปนี้

TOWS Matrix-Card

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> วิจัยและพัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด(S.c6 ,O.c5 ,O.c6) เปิดช่องทางการขายสินค้าแบบ E-commerce อย่างเป็นรูปธรรม (S.c1 ,S.c3 ,S.c4 ,S.c5 ,S.c6 ,O.c1 ,O.c2 ,O.c3 ,O.c4) ขยายตลาดสู่ธุรกิจการส่งออกไฟไปยังตลาดในต่างประเทศ (S.c1 ,S.c4 ,S.c6 ,O.c1 ,O.c2 ,O.c3 ,O.c4) สร้างความร่วมมือในการต่อต้านและกีดกันการจำหน่ายไฟผิดกฎหมาย (S.c1 ,S.c2 ,O.c1) สร้างความเข้มแข็งของระบบสัญญาให้สิทธิจำหน่ายไฟ (S.c3 ,S.c4) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> วิจัยและพัฒนาศักยภาพผลิตภัณฑ์ไฟรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (W.c5 ,O.c1 ,O.c5 ,O.c6) จัดทำแผนแม่บทด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์ไฟของโรงงานไฟ (W.c2 ,W.c3 ,W.c8 ,O.c1 ,O.c2 ,O.c3 ,O.c4) สร้างกระบวนการตรวจสอบคุณภาพไฟที่มีมาตรฐาน (W.c1 ,O.c1 ,O.c4) ขยายช่องทางการกระจายสินค้าตัวแทนสำหรับ ไฟคาลิโน (W.c4 ,O.c4 ,O.c5) พัฒนามาตรฐานสินค้าไฟให้เทียบเท่ามาตรฐานอุตสาหกรรม (Wc2 ,O.c1 ,O.c6) ปรับปรุงต้นทุนการผลิตไฟคาลิโนให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศ (O.c2 ,O.c3 ,O.c4)
ภัยคุกคาม (Threat)	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> ออกแบบผลิตภัณฑ์ไฟเพื่อใช้ในกิจกรรมนอกเหนือจากการพนัน (S.c4 ,S.c6 ,T.c2 ,T.c4 ,T.c5 ,T.c6) สร้างแรงจูงใจ และแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการต่อต้านการใช้ไฟลักลอบ และสร้างให้เกิดการกีดกันทางเครือข่ายในการจำหน่ายไฟลักลอบ (S.c1 ,S.c5 ,S.c6 ,T.c2 ,T.c3 ,T.c4 ,T.c5 ,T.c6) 	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างการรับรู้ต่อสินค้าไฟผิดกฎหมาย (T.c2 ,T.c4 ,T.c5 ,T.c6 ,W.c2) ปรับปรุงระบบสัญญาให้สิทธิให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (T.c1 ,Wc1) ขยายช่องทางการกระจายสินค้าตัวแทนสำหรับ ไฟคาลิโน (T.c1 ,T.c3 ,W.c4) บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด (คน พื้นที่ และสินทรัพย์) (W.c5)

TOWS Matrix-Print

	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	<p>รุก (Aggressive)</p> <ol style="list-style-type: none"> วิจัยและพัฒนาศักยภาพงานพิมพ์ทั่วไปและงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงให้เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง (S.p2, O.p3, O.p4) ขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ทั่วไปแก่หน่วยงานราชการต่างๆ (S.p1, S.p2, O.p1) เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงแก่กรมสรรพสามิต (แสดมปีสรรพสามิต) (S.p1, S.p2, O.p3) 	<p>บรรเทา (Turnaround)</p> <ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ทันสมัยและรองรับความต้องการงานพิมพ์ในรูปแบบต่างๆอย่างครบวงจร (W.p1, W.p2, O.p1, O.p3, O.p4) สร้างกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสิ่งพิมพ์ที่มีมาตรฐาน (W.p1,2 O.p1,4) เพิ่มความสามารถในการแข่งขันการให้บริการงานพิมพ์ <ul style="list-style-type: none"> เร่งรัดกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้สามารถให้บริการงานพิมพ์แข่งขันกับเอกชนได้ เสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานขายและการตลาด จัดทำแผนแม่บทด้านการตลาดของสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ (W6, W.p3, , O.p4) ศึกษาความเหมาะสม รูปแบบ และการขยายธุรกิจ Digital Printing Solution (W.p2, O.p2)
ภัยคุกคาม (Threat)	<p>ทดแทน (Diversifying)</p> <ol style="list-style-type: none"> เป็นหน่วยงานหลักในการพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงแก่กรมสรรพสามิต (แสดมปีสรรพสามิต) (S.p1, S.p2, T.p1, T.p3 ,T.p4, T.p5) <ul style="list-style-type: none"> มีส่วนร่วมในการสนับสนุนนโยบายของกรมสรรพสามิต (S.p1, T.p1, T.p4) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนในการร่วมผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงตามมาตรฐานของกรมสรรพสามิต (S.p1,2 T.p3,4,5) ศึกษาความเหมาะสม รูปแบบ และการขยายธุรกิจ Digital Printing Solution (S.p2, T.p2) 	<p>รับ (Defensive)</p> <ol style="list-style-type: none"> ยกระดับประสิทธิภาพการผลิตสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง (W.p1, T.p2, T.p4, T.p5) เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ในส่วนการพิมพ์ (W.p4, T.p4) วางแผนการขยายการลงทุนในธุรกิจใหม่อย่างเหมาะสม (W.p1, W.p2, W.p5, T.p5) บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด (W2, W7, T.p1)

บทที่ 4: การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (Economic Profit Driver: EP Driver) และกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ปี 2561 (Strategic Improvement Plan: SIP)

ในเนื้อหาบทนี้ เป็นการนำแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) โดยพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Driver: EP Drivers) เชิงลึกมาเป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์หรือแผนวิสาหกิจของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561) ในคราวนี้ ทั้งนี้ โรงงานไฟดำเนินงานวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ จากข้อมูลตามรายงานทางการเงิน ที่ได้รับการรับรอง จาก สตง. ล่าสุด ณ สิ้นปีบัญชี 2560 รวมไปถึงรายงานทางการเงิน ณ สิ้นสุด ไตรมาส 2 ประจำปี 2561

โดยการพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ จะเป็นกระบวนการสำคัญ เพื่อพิจารณาปัจจัยหลักที่มีนัยยะสำคัญ และนำไปกลั่นกรองเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan) ของ โรงงานไฟประจำปี 2562 ต่อไป

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เชิงลึก (EP Driver)

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit Driver – EP Driver) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการประกอบการดำเนินงานจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้กำหนดให้องค์กรรัฐวิสาหกิจนำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถจัดทำหรือทบทวนแผนยุทธศาสตร์ (Corporate Strategy) และแผนธุรกิจ (Business Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร

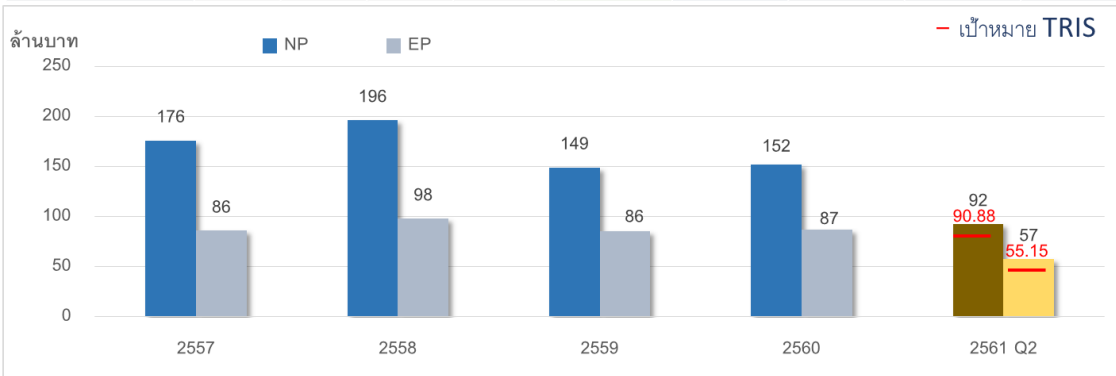
โดยการดำเนินงานเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจด้วย EP Driver นั้น ภายหลังจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้ว จะประกอบด้วยการทำงานทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Driver) การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงานเพื่อระบุกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan – SIP) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 การวิเคราะห์ผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์

การวิเคราะห์ EP Driver เริ่มจากการคำนวณค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit: EP) ขององค์กร เพื่อศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ต่อยอดปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่ได้คำนวณขึ้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่เป็นรายการสำคัญ โดยให้พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงรายการทางการเงินดังกล่าวให้ดีขึ้น เพื่อที่จะส่งผลให้องค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้นในที่สุด

ทั้งนี้ สามารถแสดงแผนภาพผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ดังนี้

สรุปผลงานค่า EP (หน่วย: ล้านบาท)	2557	2558	2559	2560	ปี 61 (สะสมไตรมาส 2)				
					ค่าจริง *	เป้าหมาย โรงงานไฟ	ผลงาน	เป้าหมาย TRIS	ผลงาน เทียบ TRIS
Net Profit (Adjusted)	176.05	195.96	148.73	152.23	92.33	90.88	☑	97.5	☒
NOPAT	149.13	118.97	118.99	121.78	73.86	72.71	☑	73.04	☒
ต้นทุนเงินทุน	35.39	37.12	33.39	34.91	16.40	15.74	☒	11.84	☒
EP ประจำปีงวด	85.75	97.85	85.60	86.87	57.46	56.96	☑	61.29	☒



* ค่ารวมจากข้อมูลงบการเงินไตรมาส 2 (เบื้องต้นก่อน สดง. ลงนามรับรอง)

แผนภาพแสดงผลงานค่ากำไรทางเศรษฐกิจศาสตร์ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2557 – 2561e Q2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลงานค่า EP ของโรงงานไฟตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ในปี 2554 เป็นปีที่สัญญาให้สิทธิฉบับเก่าสิ้นสุดลง และโรงงานไฟได้ทำสัญญาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่²⁸ ทำให้โรงงานไฟมียอดจำหน่ายไฟตามโควตาในระบบสัญญาให้สิทธิเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ส่งผลให้กำไรสุทธิ (Net Income) เพิ่มขึ้นโดยมีผลงานค่า EP ในปี 2554 เพิ่มสูงขึ้นเป็น 99 ล้านบาท และยังคงรักษาระดับของผลงานค่า EP ได้อย่างต่อเนื่อง จนถึงปี 2556 โดยมีค่า EP ที่ 102 และ 114 ล้านบาท ในปี 2555 และ 2556 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ผลงานค่า EP ที่เพิ่มขึ้นนี้มาควบคู่กับค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารและต้นทุนเงินทุนที่สูงขึ้นด้วย

สำหรับปีงบประมาณ 2557 ที่มีผลการดำเนินงานปรับตัวลดลงเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าโรงงานไฟมีกำไรสุทธิและ NOPAT สูงกว่าเป้าหมายโดยโรงงานไฟมีกำไรสุทธิประมาณ 176.05 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายซึ่งกำหนดไว้ที่ 160 ล้านบาท ส่งผลให้มีผลงานค่ากำไร NOPAT ที่ 149.12 ล้านบาท สูงกว่าเป้าหมายที่ 112 ล้านบาท และในระยะเวลาเดียวกันโรงงานไฟมีสัดส่วนของต้นทุนเงินทุนที่มากกว่าเป้าหมาย (แยกกว่า) กล่าวคือ มีต้นทุนเงินทุนที่ 35.39 ล้านบาท จากเป้าหมายที่ 32.86 ล้านบาท ส่งผลให้ผลงานค่า EP ของโรงงานไฟปี 2557 เท่ากับ 85.75 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ที่ 79.14 ล้านบาท เล็กน้อย

ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ปรับตัวลดลงในปี 2557 นี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการหดตัวของตลาดการบริโภคไฟในประเทศตามแรงกดดันด้านการปราบปรามการพนันผิดกฎหมาย ประกอบกับช่วงต้นปี 2557 เป็นระยะเวลาต่อสัญญาให้สิทธิฉบับใหม่ ซึ่งผู้รับผลประโยชน์ได้ปรับลดปริมาณการรับซื้อไฟในระบบสัมปทานลงต่ำกว่าเป้าหมายที่โรงงานไฟประมาณการไว้ ส่งผลให้นอกจากจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาแล้ว โรงงานไฟยังมีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย ทั้งนี้ โรงงานไฟได้ดำเนินการขอปรับลดเป้าหมายอย่างเป็นทางการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

²⁸ ผู้รับสัญญาให้สิทธิรายใหม่ในขณะนั้นคือบริษัทซีเอสไทยเทรคคิงจำกัดซึ่งมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ม.ค. 54 ถึง 1 ม.ค. 57 ซึ่งเป็นผู้รับสัญญาให้สิทธิที่ต่อสัญญาให้สิทธิในปีปัจจุบัน 2559 เช่นกันโดยสัญญาที่สองมีกำหนดระยะเวลาตั้งแต่ 1 ส.ค. 59 ถึง 31 ก.ค. 61

ในปี 2558 เป็นปีที่โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานดีขึ้น จกรายได้หลักและกำไรขั้นต้นที่สูงกว่าปี 2557 ที่ผ่านมาโดยมีรายได้จากการขายไฟฟ้เท่ากับ 328.23 ล้านบาท และรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เท่ากับ 50.54 ล้านบาท และมีสัดส่วนการปรับตัวสูงกว่าการเพิ่มขึ้นของต้นทุนขายและงานให้บริการ นอกจากนี้ การลดลงของสินทรัพย์รวม โดยเฉพาะสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินงาน อาทิ สินค้าคงเหลือ และที่ดินอาคารอุปกรณ์-สุทธิ ยังมีส่วนสำคัญที่ทำให้มูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้เพิ่มขึ้นโดยมีค่า EP เท่ากับ 97.85 ล้านบาท

ในปี 2559 พบว่า โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมลดลงจากปี 2558 ที่ผ่านมาเนื่องจากปี 2559 เป็นช่วงที่สิ้นสุดสัญญาให้สิทธิและจัดให้ทำกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ และเกิดข้อจำกัดจากการไม่มีผู้ยื่นรับสัญญาให้สิทธิดังกล่าว ทำให้โรงงานไฟฟ้ต้องมีกระบวนการปรับข้อเสนอและเปิดกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ ครั้งที่ 2 ซึ่งทำให้เกิดช่วงระยะเวลาที่ไม่มีผู้รับสัญญาให้สิทธิมาจำหน่ายไฟฟ้ประมาณ 3 – 4 เดือน ส่งผลให้ในปี 2559 โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานโดยรวมลดลง โดยมีกำไรสุทธิ เท่ากับ 148.73 ล้านบาท และค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP เท่ากับ 85.60 ล้านบาท

จกรายงานทางการเงิน ณ สิ้นปีบัญชี 2560 พบว่า โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานด้านการเงินโดยรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่ผ่านมา เนื่องจากปี 2560 ไม่มีการขาดช่วงของการให้สัญญาให้สิทธิ ทำให้โรงงานไฟฟ้มีรายรับที่ต่อเนื่อง ทำให้ในปี 2560 โรงงานไฟฟ้มีผลการดำเนินงานโดยรวมเพิ่มขึ้น โดยมีกำไรสุทธิ เท่ากับ 152.23 ล้านบาท และค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP เท่ากับ 86.87 ล้านบาท

และเมื่อพิจารณาถึงข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นสุด ไตรมาสที่ 2 ปรจจำปี 2561 จะเห็นได้ว่า โรงงานไฟฟ้มีผลงานทางการเงินที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเพิ่มขึ้นของรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง หรือ งานพิมพ์สแตมป์สรรพสมิต ที่ได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้การดำเนินงานในภาพรวม ณ ไตรมาส 2 ปรจจำปี 2561 ดีกว่าช่วงเวลาเดียวกันในปี 2560 ที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวถึงค่าเป้าหมายทางการเงินของโรงงานไฟฟ้ จะพบว่า เป้าหมายของทางโรงงานไฟฟ้มีความแตกต่างจากเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานปรจจำปี และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว พบว่า ในปีละปี มีการกำหนดเป้าหมายทางการเงินไว้ ดังนี้

	เป้าหมายของโรงงานไฟฟ้	เป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ (ค่าระดับ3)
กำไรสุทธิ (adjusted)	2559 = 143.14 ล้านบาท 2560 = 112.00 ล้านบาท 2561 = 181.76 ล้านบาท	2559 = 195.00 ล้านบาท 2560 = 180.00 ล้านบาท 2561 = 195.00 ล้านบาท
กำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP)	2559 = 55.06 ล้านบาท 2560 = 95.27 ล้านบาท 2561 = 113.92 ล้านบาท	2559 = 109.64 ล้านบาท 2560 = 113.41 ล้านบาท 2561 = 122.58 ล้านบาท

และเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้แล้ว พบว่า ส่วนใหญ่การดำเนินงานจะเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ยังมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงฯ ที่กำหนดไว้

4.1.2 การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

จากผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ข้างต้น สามารถแยกวิเคราะห์รายการทางการเงินออกมาในรูปของการแตกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ได้ ทั้งนี้ ภายหลังจากการระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน (Financial Drivers) ของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์แล้วโดยทั่วไป พบว่า แต่ละองค์กรมักประสบปัญหาจากการมีปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินหลายปัจจัย ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินทั้งหมดได้ภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่จำกัด ดังนั้น จึงควรทำการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

โดยการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เป็นการคำนวณหาร้อยละการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน 1 ปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินอื่นๆ คงที่

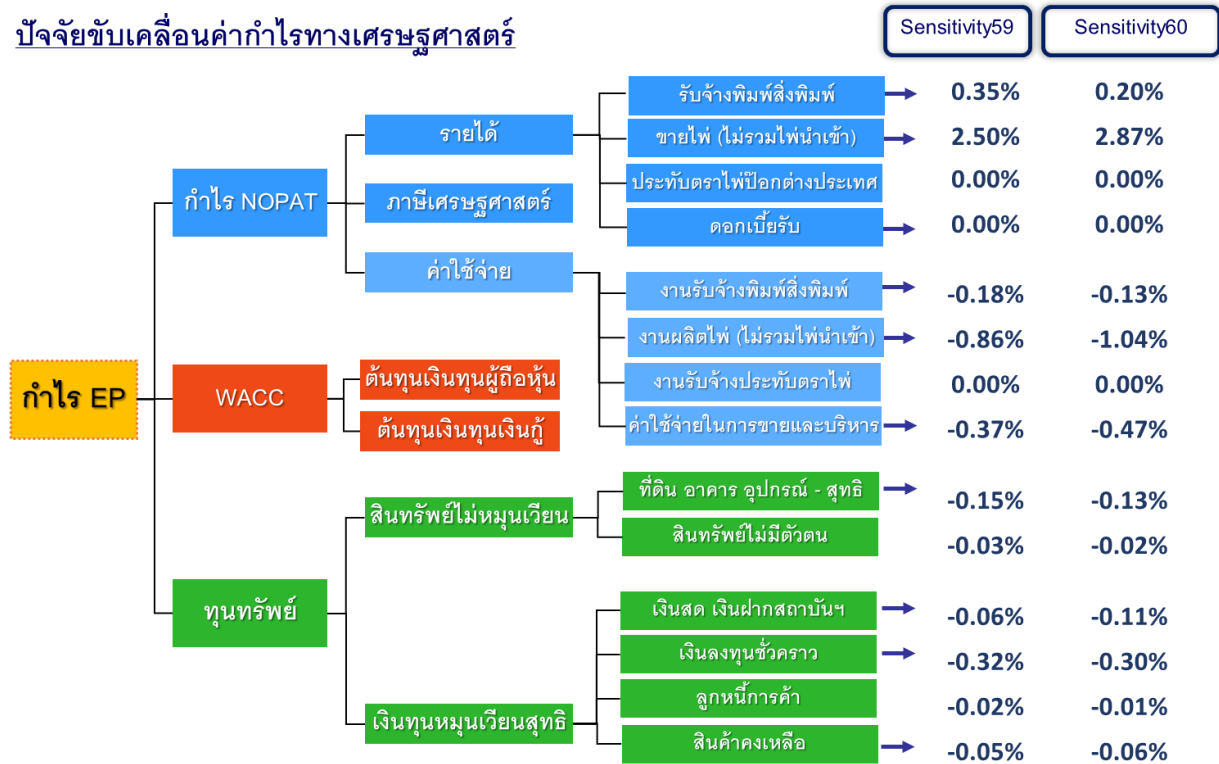
หมายเหตุ: การวิเคราะห์ผลอัตราความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน

- 1) อัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์คืออัตราการเปลี่ยนแปลงของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เมื่อปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 โดยตั้งสมมติฐานให้ปัจจัยอื่นๆ ทั้งหมดคงที่ซึ่งต่างกับผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในความเป็นจริงที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหนึ่งอาจส่งผลให้ปัจจัยอื่นๆ เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย
- 2) เครื่องหมายบวกและเครื่องหมายลบของอัตราความอ่อนไหวแสดงถึงผลกระทบตามหลักคณิตศาสตร์ที่มีต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์โดยการวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้งบกำไรจากการดำเนินงานสุทธิ (งบ NOPAT) สามารถแปลความตามเครื่องหมายได้เช่นรายได้ที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้นในเชิงบวกและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้กำไรทางเศรษฐศาสตร์ลดลงในเชิงลบ อย่างไรก็ตามสำหรับปัจจัยขับเคลื่อนภายใต้เงินทุนหรือทุนทรัพย์ทางเศรษฐศาสตร์ (งบ Invested Capital) ไม่สามารถแปลความตามเครื่องหมายคณิตศาสตร์ดังกล่าวได้อัตราความอ่อนไหวที่ได้จะแสดงให้เห็นถึงขนาดความสัมพันธ์และผลกระทบที่มีต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้นจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างผลตอบแทนของปัจจัยนั้นๆต่อไป
- 3) ในกรณีที่ค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กรไม่คงที่หรือสม่ำเสมอไม่ควรนำอัตราความอ่อนไหวของแต่ละปีมาเปรียบเทียบกันแต่ให้พิจารณาถึงลำดับความสำคัญแทน

ยกตัวอย่างความหมายของปัจจัยขับเคลื่อนและอัตราความอ่อนไหวข้างต้น เช่น รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ มีอัตราความอ่อนไหวคิดเป็น ร้อยละ 5 หมายความว่า หากรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่จะทำให้ค่า EP เพิ่มขึ้น ประมาณร้อยละ 5 เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความจริงเช่น รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้เกิดรายการค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น หรือการใช้ทุนทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน

ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP และอัตราความอ่อนไหวต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่มีนัยสำคัญในปี 2560 สามารถแสดงได้ดังนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์



แผนภาพแสดง การวิเคราะห์อัตราความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ตามปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน

แผนภาพข้างต้น แสดงdkิระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่ส่งผลโดยตรงต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) พร้อมระบุค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อน (ร้อยละ) ซึ่งจากผลการคำนวณ พบว่า ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินมีค่าความอ่อนไหวที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากค่าความอ่อนไหวในปี 2559 มากนัก กล่าวคือ ปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2559 ยังคงมีค่าความอ่อนไหวสูงในปี 2560 โดยปัจจัยที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด คือ รายได้จากการประกอบธุรกิจหลักหรือรายได้จากการจำหน่ายไฟไม่รวมไฟนำเข้า และปัจจัยที่มีความค่าความอ่อนไหวรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ ส่วนปัจจัยที่มีค่าความอ่อนไหวเป็นอันดับที่ 3 4 และ 5 คือ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เงินลงทุนชั่วคราวและรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ ตามลำดับ

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนหลักในระยะเวลา 5 ปีจำแนกเป็นปัจจัยด้านกำไร NOPAT และด้านต้นทุนเงินทุน พบว่า อันดับของปัจจัยที่มีความอ่อนไหวนั้น ค่อนข้างคงที่รายละเอียดของค่าความอ่อนไหวของแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินในรายการสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก		อัตราความอ่อนไหว					
		2555	2556	2557	2558	2559	2560
NOPAT	1. รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	0.09%	0.21%	0.37%	0.37%	0.35%	0.20%
	2. ค่าใช้จ่ายงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	-0.08%	-0.11%	-0.16%	-0.13%	-0.18%	-0.13%
	3. รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.80%	2.36%	2.81%	2.24%	2.50%	2.87%
	4. ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	-1.05%	-0.90%	-1.00%	-0.81%	-0.86%	-1.04%
	5. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	-0.50%	-0.25%	-0.48%	-0.30%	-0.37%	-0.47%
	6. ดอกเบี้ยรับ	0.08%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Invested Capital	7. เงินลงทุนชั่วคราว	-0.05%	-0.05%	-0.06%	-0.15%	-0.32%	-0.30%
	8. ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์ – สุทธิ	-0.08%	-0.10%	-0.16%	-0.12%	-0.15%	-0.13%
	9. เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	-0.40%	-0.33%	-0.45%	-0.15%	-0.06%	-0.11%
	10. สินค้าคงเหลือ	-0.06%	-0.05%	-0.08%	-0.05%	-0.05%	-0.06%

แผนภาพแสดงปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินรายการหลัก ระหว่างปี 2555 – 2560

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลกระทบต่อค่า EP รายการหลักในปี 2560 ทั้งส่วนของกำไรจากการดำเนินงานหรือ NOPAT และทุนทรัพย์ คือ

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน	อัตราความอ่อนไหว ปี 60
รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	2.87 %
ค่าใช้จ่ายงานผลิตไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)	- 1.04 %
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	- 0.47 %
เงินลงทุนชั่วคราว	- 0.30 %
รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	- 0.20 %

การวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability)

หลังจากระบุปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีความอ่อนไหว (Sensitivity) สูงเรียบร้อยแล้ว ในลำดับต่อไป คือการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน โดยองค์กรควรพิจารณาประเด็นความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการ (Manageability) ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัยประกอบด้วย ซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้ ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานะแวดล้อม รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับในการดำเนินงาน ของ โรงงานไฟ และประเมินเป็นคะแนนความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินแต่ละปัจจัย ได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

คะแนนความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อน ของ โรงงานไฟ				
1 = บริหารได้ดี่มาก	2 = บริหารได้ดี เช่น ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	3 = บริหารได้ปานกลาง เช่น รายได้จากการจำหน่ายไฟ ซึ่งสามารถกำหนดเป็นโควตาขั้นต่ำใน TOR	4 = บริหารได้สูง เช่น ต้นทุนการผลิต และการบริหารเงินลงทุน	5 = บริหารได้สูงมาก เช่น รายได้จากการดำเนินงานอื่นๆ
ต้นทุนค่าธรรมเนียมประทับตราไฟ	โบนัสกรรมการและพนักงาน	รายได้จากการขายไฟไทย	ต้นทุนวัตถุดิบ วัสดุประกอบใช้ไป	ค่าจ้างที่ปรึกษา
	เงินเดือน	รายได้จากการขายไฟจีนสี่สี	เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน	
	ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ - สุทธิ	รายได้จากการขายไฟปิอกพลาสติก ขอบทอง	ค่าใช้จ่ายในการผลิต	
	ค่าเสื่อมราคา	รายได้จากการขายไฟปิอกพลาสติก	ต้นทุนงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	
		รายได้จากการขายไฟปิอกกระดาษ	ต้นทุนค่าแรง	
		รายได้งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์	เงินลงทุนชั่วคราว	
			สินค้าคงเหลือ	
			ดอกเบียรับ	

แผนภาพแสดงความสามารถในการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนของโรงงานไฟ ปี 2560

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารจัดการของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และการจัดลำดับความสามารถในการบริหารข้างต้น พบว่า ปัจจัยที่สามารถบริหารจัดการได้สูงมาก (ระดับ 5) คือ ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่โรงงานไฟสามารถควบคุมได้โดยตรง ส่วนปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้สูงรองลงมาและปานกลาง (ระดับ 4 และระดับ 3 ตามลำดับ) คือ กลุ่มของค่าใช้จ่ายในการผลิต และการบริหารสินทรัพย์ที่การบริหารจัดการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก เช่น ต้นทุนวัตถุดิบที่ถูกตรึงราคาโดยผู้จัดจำหน่าย (Supplier) เนื่องจากเป็นสินค้าเฉพาะและมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบน้อยราย เป็นต้น รวมถึงกลุ่มรายได้จากธุรกิจหลัก เช่น รายได้จากการขายไฟไทย ไฟปิอกกระดาษ ไฟปิอกพลาสติก และไฟปิอกพลาสติกขอบทอง เนื่องจากในปัจจุบันโรงงานไฟใช้ระบบจำหน่ายไฟผ่านผู้รับสัญญาให้สิทธิที่มีการกำหนดโควตาปริมาณการรับซื้อที่แน่นอนในสัญญาแล้ว

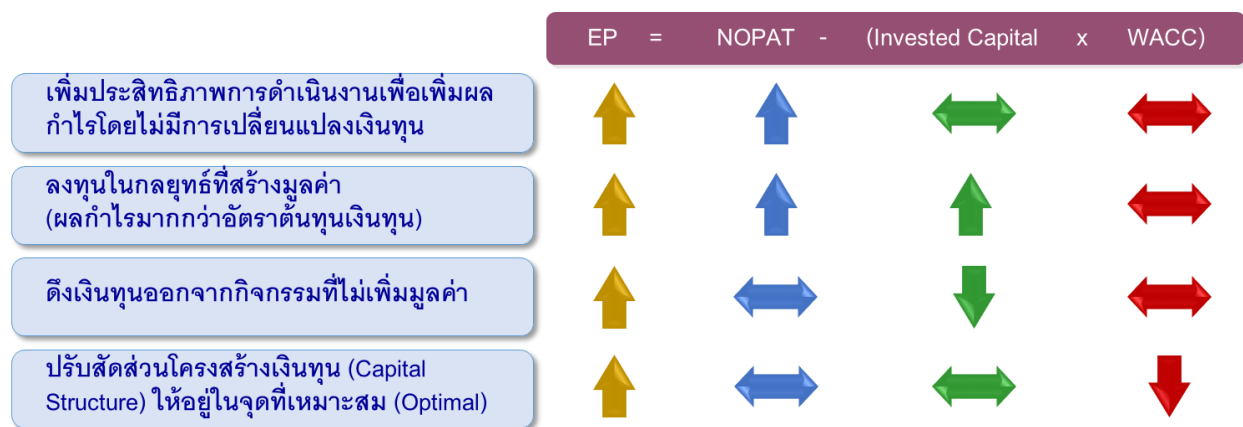
ในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่สามารถบริหารจัดการได้ดีและต่ำมาก (ระดับ 2 และระดับ 1) ได้แก่ค่าตอบแทนพนักงาน ค่าที่ดินอาคารและอุปกรณ์ และต้นทุนค่าธรรมเนียมประทับตราไฟ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีข้อกำหนดหรือมีกฎหมายควบคุม ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่บริหารจัดการได้ยาก

ฉะนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินที่มีผลกระทบสูงหรือมีค่าความอ่อนไหวสูงควบคู่ไปกับการมีความสามารถบริหารจัดการได้ง่าย ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีค่าความอ่อนไหว (Sensitivity) ในระดับสูงและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (Manageability) ในระดับสูงที่โรงงานไฟควรเลือกบริหารจัดการเป็นอันดับแรก คือ รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ และต้นทุนวัตถุดิบ ตลอดจนถึงรายได้จากธุรกิจหลัก คือ รายได้จากการจำหน่ายไฟ

4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) จากการวิเคราะห์ EP Driver

ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและสร้างค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ (EP) โดยการบริหารจัดการปัจจัยขับเคลื่อน (EP Drivers) ที่เป็นองค์ประกอบของค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินงาน (Operational Driver) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรซึ่งสามารถจำแนกเป็น 4 ประเด็นสำคัญคือ

- (1) การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มผลกำไรโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเงินทุน ได้แก่ การเพิ่มรายได้จากการดำเนินงานและ/หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (2) การลงทุนในกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่าเป็นการเพิ่มเงินทุนในกิจกรรมที่ทำให้กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่าซึ่งส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (3) การดึงเงินทุนออกจากกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเป็นการลดเงินลงทุน ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสร้างรายได้ซึ่งทำให้ต้นทุนเงินทุนลดลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น
- (4) การปรับสัดส่วนโครงสร้างเงินทุนให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมส่งผลให้องค์กรมีอัตราต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลงส่งผลให้ค่า EP เพิ่มสูงขึ้น



แผนภาพแสดง หลักเกณฑ์ในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers)

จากปัจจัยขับเคลื่อนทางการดำเนินงาน (Operational Drivers) ข้างต้น องค์กรสามารถนำมาพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP) โดยการวิเคราะห์ EP Driver เป็นการวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการเงินและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายด้านการเงินเป็นหลัก ดังนั้น แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (SIP) ที่ได้จากกระบวนการนี้ จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการบรรลุเป้าหมายทางการเงินและการพัฒนาการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดด้านการเงิน ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ขององค์กรในที่สุด

ทั้งนี้ การกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) ของโรงงานไฟฟ้าพบว่ากลยุทธ์ SIP ประจำปี 2560 แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านรายได้ ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และด้านทุนทรัพย์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 ปัจจัยขับเคลื่อนและกลยุทธ์ทางด้านรายได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านรายได้ พบว่า โรงงานไฟมีแนวโน้มของรายได้เพิ่มขึ้นโดยผลการดำเนินงานในปี 2560 โรงงานไฟมีรายได้เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ทั้งนี้ โรงงานไฟได้มีการคาดการณ์การลดลงของรายได้จากการสิ้นสุดสัญญาให้สิทธิในปี 2559 ที่โรงงานไฟจำเป็นต้องจัดให้ทำกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์รายใหม่ ซึ่งอาจมีช่วงระยะเวลาที่ไม่มีผู้รับสัญญาให้สิทธิมาจำหน่ายไฟช่วงหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ในแต่ละของผลิตภัณฑ์แล้ว พบว่า ในปี 2560 โรงงานไฟมีรายได้จากธุรกิจไฟเพิ่มขึ้น แต่มีรายได้จากสิ่งพิมพ์ที่ลดลงจากปี 2559 ทั้งนี้ จากข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2561 ได้ว่า รายได้จากธุรกิจไฟนั้น อยู่ในระดับใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และมีรายได้จากงานพิมพ์เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญ



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้ของโรงงานไฟ ปี 2556 – 2561 Q2

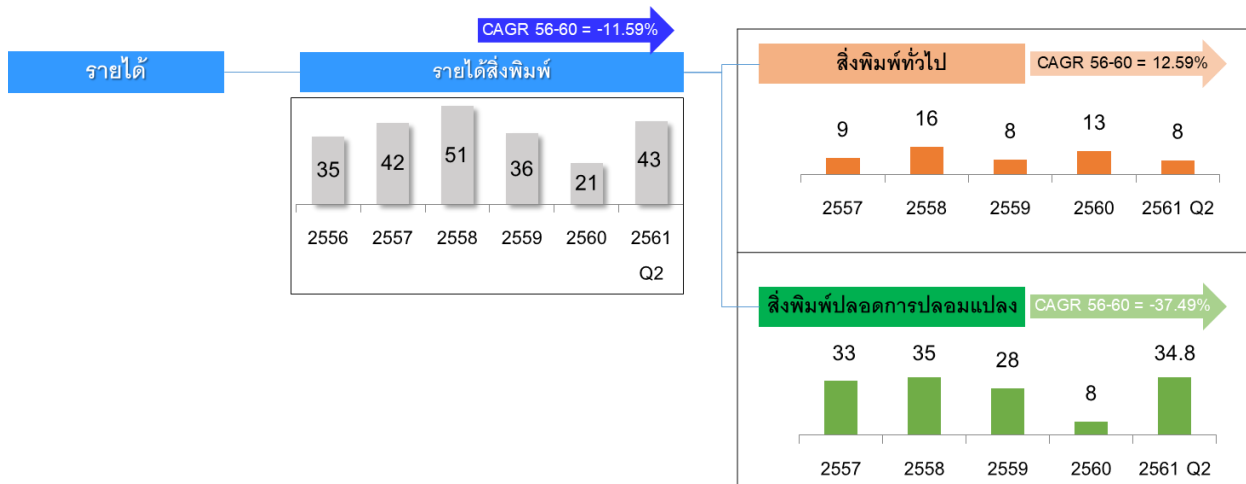
(1) รายได้งานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์

จากสถานการณ์แรงกดดันที่มีต่อการขยายตัวของธุรกิจไฟ ได้ผลักดันให้โรงงานไฟกำหนดกลยุทธ์ใหม่ในแผนระยะยาวตั้งแต่ปี 2559 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจจากการดำเนินงานธุรกิจหลักขององค์กร ซึ่งโรงงานไฟได้วางแผนการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง โดยเริ่มโครงการศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตั้งแต่ปี 2559 และคาดหวังการรับงานจ้างพิมพ์โดยตรงจากรมสรรพสามิตในสถานะเป็นองค์กรต้นสังกัด

โรงงานไฟมีรายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์จากงานพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2556 – 2558 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ในปี 2559 และปี 2560 รายได้จากการรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์กลับลดลงเป็นอย่างมาก เหลือเพียง 21 ล้านบาท ในปี 2560 ซึ่งต่ำที่สุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ การ

ปรับตัวลดลงของรายได้ดังกล่าว เกิดจากปริมาณงานจ้างพิมพ์ทั้งงานพิมพ์ทั่วไปและงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงหรืองานพิมพ์แสดมปีสรรพสามิตลดลง

อย่างไรก็ตาม ในปี 2561 โรงงานไฟได้รับงานพิมพ์เพิ่มเติมสแตมปีสรรพสามิตจากกรมสรรพสามิต ทำให้รายได้จากงานพิมพ์ช่วงครึ่งปีแรก ณ ไตรมาสที่ 2 ของปี 2561 มีการปรับตัวสูงขึ้นกว่ารายได้รวมทั้งปี ของ ปี 2559 และปี 2560 โดยมีรายได้อยู่ที่ 43 ล้านบาท



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนด้านรายได้งานรับจ้างพิมพ์ปี 2556 – 2561 Q2

โรงงานไฟกำหนดกลยุทธ์ SIP ในปี 2562 ให้มีการดำเนินงานโครงการขยายธุรกิจงานพิมพ์และวัดรายได้จากธุรกิจสิ่งพิมพ์ตามเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายใหม่เพิ่มเติมโดยพิจารณาถึงจำนวน/ชนิดของรูปแบบงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงรูปแบบใหม่ที่โรงงานไฟสามารถพัฒนาและรับพิมพ์ได้ เพื่อพิจารณาศักยภาพการดำเนินงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงของโรงงานไฟ

ทั้งนี้ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ด้านรายได้จากปัจจัยรายได้จากงานรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ได้ 1 กลยุทธ์ โดยมีโครงการดำเนินงานและเป้าหมายรองรับ ดังนี้

แผน	แผนการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP1: กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในกลุ่มสิ่งพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ของหน่วยงานรัฐ				
เพิ่มรายได้ธุรกิจงานพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ทั่วไป รายได้ปลอดการปลอมแปลง 	15 ลบ. 113.1 ลบ.*		ประมาณการ ปี 62 ประมาณการ ปี 62
เพิ่มส่วนแบ่งการผลิตแสตมป์สรรพสามิต	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มแสตมป์สรรพสามิตประเภทใหม่ที่สามารถผลิตและจำหน่ายได้ 	2 ชนิด	อำนวยการ/ส่วนจัดซื้อจัดจ้าง/ฝ่ายพิมพ์อำนวยการ/พัฒนาธุรกิจและการตลาด	งบประมาณ แสตมป์ปี ของกรมปี 61 รวม 90+310 ลบ.
ขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ในหน่วยราชการอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วมประกวดราคา เพิ่มจำนวนลูกค้าหน่วยงานภาครัฐ ได้งานพิมพ์จากหน่วยงานรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> เข้าร่วมประกวดราคาอย่างน้อย 10 หน่วยงานภาครัฐ เพิ่มจำนวนลูกค้างานพิมพ์ 5 รายใหม่ รายได้จากงานพิมพ์จากหน่วยงานรัฐ 5 ล้านบาท 	อำนวยการ/พัฒนาธุรกิจและการตลาด	- ปี 60 กรมสรรพากร มีค่าใช้จ่ายงานพิมพ์ 38 ล้านบาท - PA ปี 60 5 = 25 ล้านบาท 3 = 15 ล้านบาท

* อาจเปลี่ยนแปลงตามการปรับราคางานพิมพ์ของกรมสรรพสามิต

(2) รายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า)

รายได้จากการขายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) ถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินซึ่งส่งผลต่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจสูงสุด จากการพิจารณาภาพรวมรายได้จากการจำหน่ายไฟในปี 2560 พบว่า มีรายได้จากการขายไฟ 304 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่เท่ากับ 262 ล้านบาท โดยคิดเป็นร้อยละ 92.12 ของรายได้จากการขายและการให้บริการทั้งหมด ทั้งนี้ รายได้จากการขายไฟมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ปี 2556 – 2560 ที่ลดลง เท่ากับ ร้อยละ -4.90



แผนภาพ แสดงรายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) แยกประเภทตามรายผลิตภัณฑ์ปี 2556 – 2561 Q2

จากการพิจารณารายได้จากการจำหน่ายไฟ (ไม่รวมไฟนำเข้า) แยกประเภทของไฟในปี 2560 พบว่า ไฟปอกพลาสติกมีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 128 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 42.10 ของรายได้จากการไฟทั้งหมด (ไม่รวมไฟปอกพลาสติกนำเข้า) แตกต่างจากข้อมูลในอดีตที่ไฟปอกพลาสติกขอบทองมีสัดส่วนของการจำหน่ายสูงกว่าไฟปอกพลาสติกมาโดยตลอด ทั้งนี้ ไฟปอกพลาสติกมีสัดส่วนของกำไร (Margin) ที่ต่ำกว่า ไฟปอกพลาสติกขอบทอง การปรับเปลี่ยนสัดส่วนของรายได้นี้จะส่งผลต่อการสร้างกำไรของโรงงานไฟอย่างแน่นอน

สำหรับไฟตัวเล็ก (ประกอบไปด้วยไฟไทยร้อยละ 98.30) จากเดิมในปี 2558 ที่มีสัดส่วนรายได้สูงสุดที่ 119 ล้านบาท กลับปรับตัวลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ ในปี 2559 โดยมีรายได้ลดลงเหลือเพียง 78 ล้านบาท หรือลดลงกว่าร้อยละ 34.46 และเป็นรายได้ต่ำสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในปี 2560 ก็มีการฟื้นตัวขึ้นมาโดยมีรายได้อยู่ที่ 110 ล้านบาท ประกอบกับในครึ่งปีแรกของปี ณ สิ้นสุดไตรมาสที่ 2 ปี 2561 มียอดขายอยู่ที่ 55 ล้านบาท ถือเป็นตัวเลขครึ่งหนึ่งจากปีก่อน ถือเป็น การปรับขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญเช่นกัน

ส่วนไฟประเภทอื่นๆ ได้แก่ ไฟปอกกระดาษและไฟที่ระลึกก็มีรายได้เพิ่มขึ้นจากปี 2559 เล็กน้อย โดยมีรายได้เท่ากับ 11 ล้านบาท และ 0.76 ล้านบาท ตามลำดับ

ทั้งนี้ รายได้จากการจำหน่ายไฟของโรงงานไฟนั้น เป็นไปตามสัญญาให้สิทธิและการซื้อไฟเพิ่มจากสัญญาของผู้รับผลประโยชน์จึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่โรงงานไฟสามารถผลักดันได้น้อย ดังนั้น ในการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านรายได้

จากการจำหน่ายไฟจึงได้วางกลยุทธ์ SIP ในส่วนที่โรงงานไฟสามารถบริหารจัดการได้มากกว่า คือ รายได้จากการจำหน่ายไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิ ซึ่งโรงงานไฟสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมถึงการหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมที่จะช่วยเพิ่มอัตรากำไรสุทธิและรายได้จากการจำหน่ายได้

โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ด้านรายได้ในส่วนของรายได้จากการขายไฟได้ ดังนี้

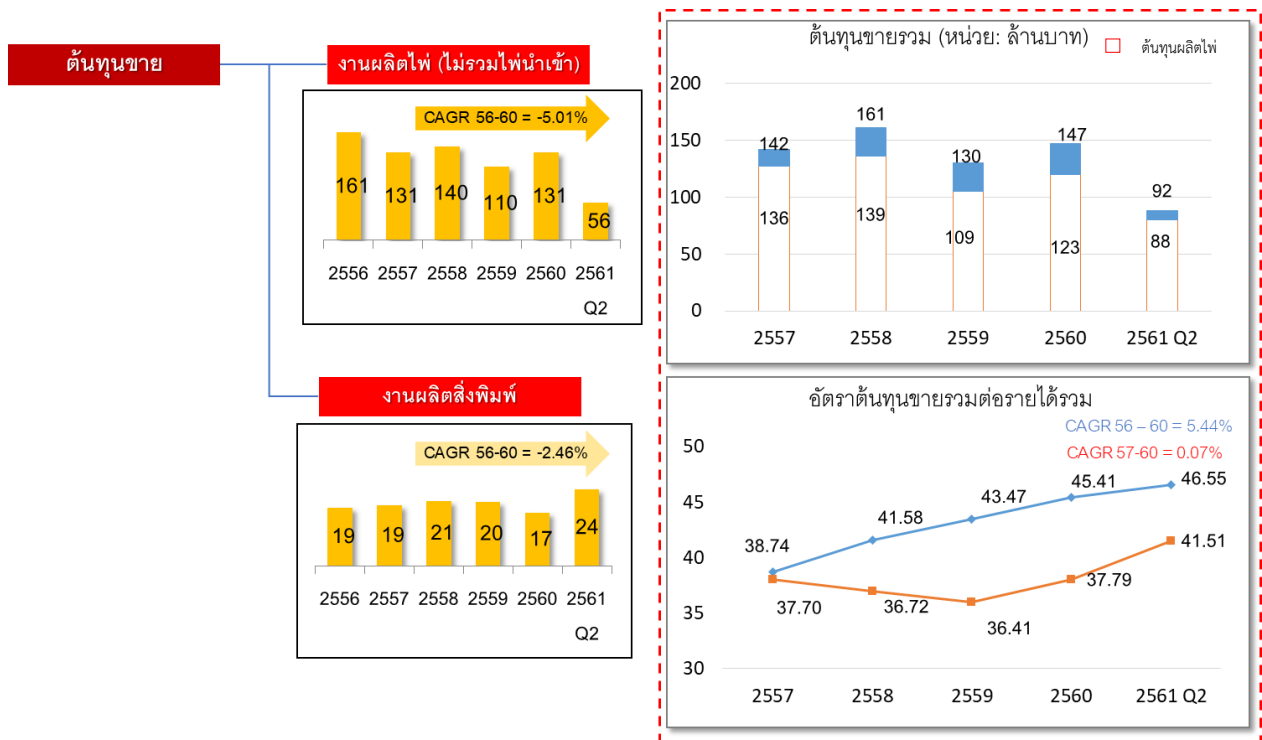
แผน	แผนการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP2: กลยุทธ์รักษาระดับผลประกอบการไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ				
บริหารสัญญาให้สิทธิ อย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> รักษาระดับรายได้การส่งซื้อไฟตามสัญญาให้สิทธิ บริหารสัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการส่งซื้อไฟล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน เพื่อวางแผนการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ไฟในระบบสัญญาให้สิทธิ รวม 300 ล้านบาท การส่งซื้อไฟล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน 	อำนาจการ/ พัฒนารูรกิจและ การตลาด/ฝ่าย ผลิตไฟ	ปี 60 302.24 ล้าน บาท
SIP3: กลยุทธ์การตลาดไฟนอกระบบสัญญาให้สิทธิอย่างมีประสิทธิภาพ				
ระบายสินค้าไฟนอก ระบบสัญญาให้สิทธิค้าง สต็อก	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีความน่าสนใจ ออกแบบ โปสเตอร์ โฆษณา ประชาสัมพันธ์ไฟมวไทย ร่วมมือกับหน่วยงานการท่องเที่ยว (รัฐ-เอกชน) เพื่อเพิ่มจุดจำหน่ายไฟ การขายผ่านช่องทางกระจายสินค้า ❖ King Power 	<ul style="list-style-type: none"> ตัวแทน/จุดจำหน่ายใหม่ 5 ราย จำนวน 40,000 สำหรับ 10,000 สำหรับ 		Q2 ปี 61 มี ยอดจำหน่าย 4,450 สำหรับ (Stock 78.395 สำหรับ)
เพิ่มศักยภาพการ จำหน่ายไฟคาสีโน	<ul style="list-style-type: none"> ติดต่อ ประสาน-เข้าพบลูกค้าเป้าหมายรายต่างๆ ออกงานแสดงสินค้า เกี่ยวกับคาสีโน เพื่อทำความรู้จักเครือข่ายจำหน่ายสินค้าคาสีโน 	<ul style="list-style-type: none"> ติดต่อ 5 รายใหม่ มีลูกค้า/ตัวแทนจำหน่ายใหม่ 3 ราย ออกงาน 1 งาน 	อำนาจการ/ พัฒนารูรกิจและ การตลาด/ส่วน ผลิตไฟ	

4.2.2 ด้านค่าใช้จ่าย

โรงงานไฟมีค่าใช้จ่ายที่มีนัยยะสำคัญอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ทั้งนี้ แต่ละประเภทสามารถแยกวิเคราะห์รายละเอียดได้ ดังนี้

(1) ต้นทุนขาย

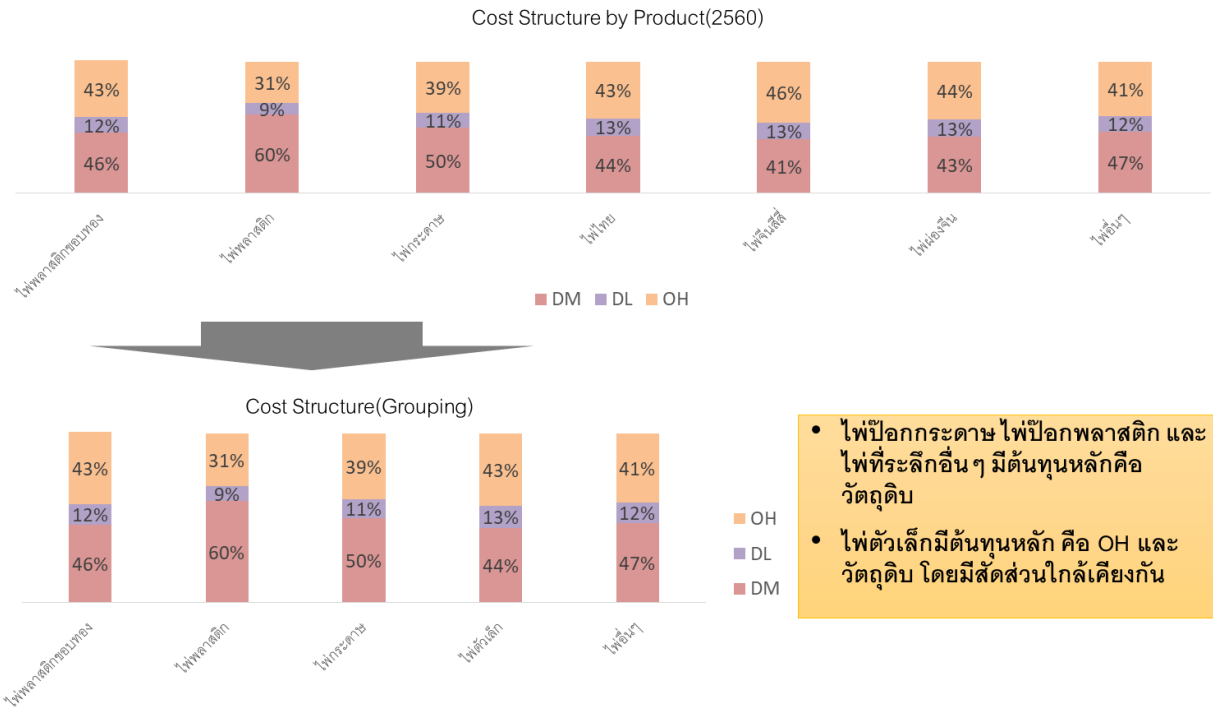
ในปี 2560 พบว่า โรงงานไฟมีต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้แล้ว กลับมีอัตราส่วนที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกันและมีแนวโน้มอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ โรงงานไฟมีต้นทุนขายในปี 2560 เท่ากับ 148 ล้านบาท ซึ่งลดลงกว่าปีก่อนหน้าหรือในปี 2558 ที่เท่ากับ 160.68 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงต้นทุนขายต่อรายได้แล้ว กลับมีสัดส่วนที่สูงมากขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยในปี 2560 มีสัดส่วนต้นทุนต่อรายได้เท่ากับร้อยละ 45.41 ซึ่งสูงกว่าปี 2559 ที่เท่ากับร้อยละ 43.47 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (ข้อมูลเต็มปี ไม่นับรวมข้อมูล ณ สิ้นสุดไตรมาสที่ 2 ปี 2561)



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของต้นทุนขาย ปี 2557 – 2561 Q2

ทั้งนี้สามารถแยกพิจารณาองค์ประกอบโครงสร้างต้นทุนขายในแต่ละผลิตภัณฑ์ พบว่า ไฟส่วนใหญ่ ทั้งไฟป็อกกระดาษ ไฟป็อกพลาสติก และไฟที่ระลึกอื่นๆ มีต้นทุนหลัก คือ วัตถุดิบ ส่วนไฟตัวเล็กมีต้นทุนหลัก คือ ค่าสายห้อย (Overhead) และวัตถุดิบ โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน (ข้อมูลเต็มปี ไม่นับรวมข้อมูล ณ สิ้นสุดไตรมาสที่ 2 ปี 2561)

โครงสร้างต้นทุนแยกสายประเภทผลิตภัณฑ์ไฟ ปี 2560

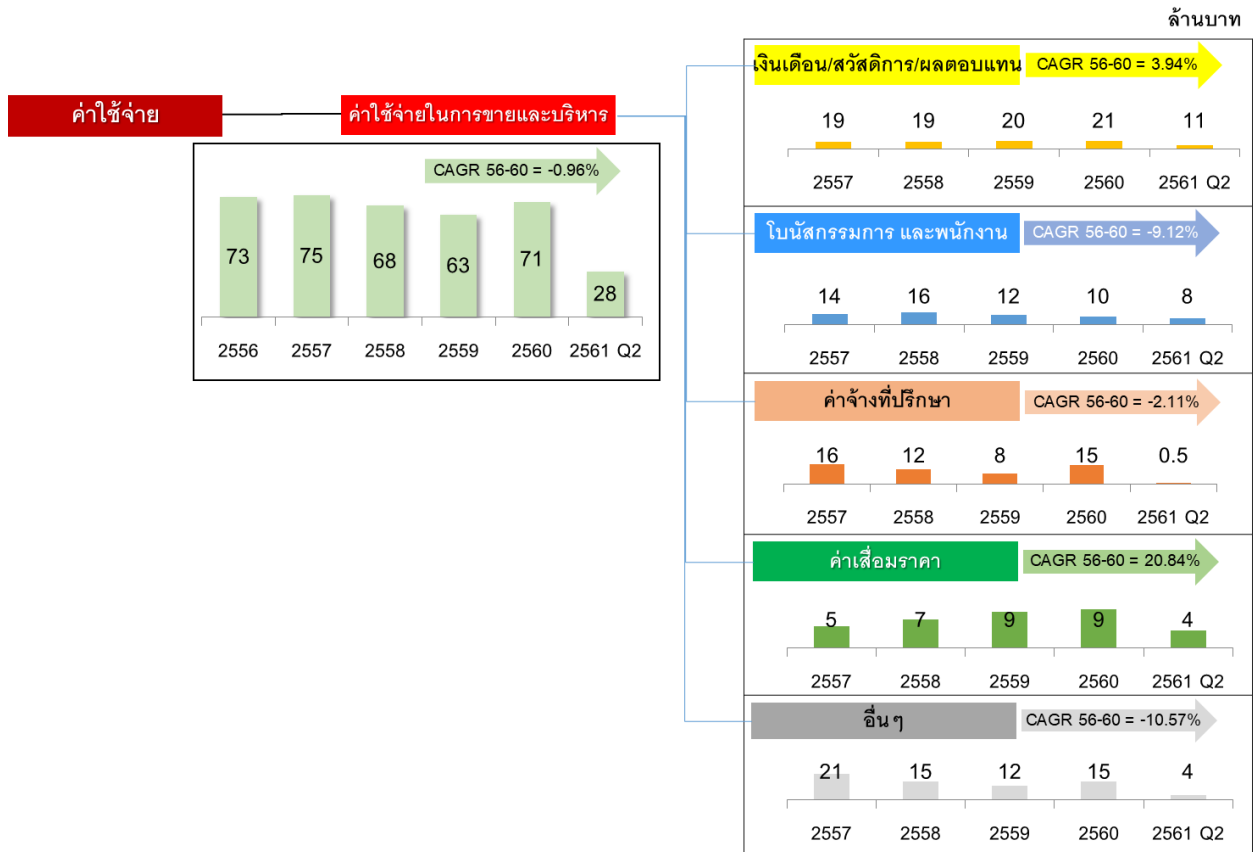


แผนภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนแยกสายประเภทผลิตภัณฑ์ ปี 2560

(1) ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร

ในปี 2560 พบว่า ส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2560 เท่ากับ 71 ล้านบาท เพิ่มขึ้นกว่าปีก่อนหน้าหรือในปี 2559 ที่เท่ากับ 63 ล้านบาท

อย่างไรก็ตาม เช่นเดียวกับต้นทุนขายต่อรายได้ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ของโรงงานไฟมีสัดส่วนที่สูงมากขึ้นจากรายได้ที่ลดลงโดยในปี 2560 มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ เท่ากับ ร้อยละ 21.70 ซึ่งสูงกว่าปี 2559 ที่เท่ากับร้อยละ 20.09 และสูงสุดในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา

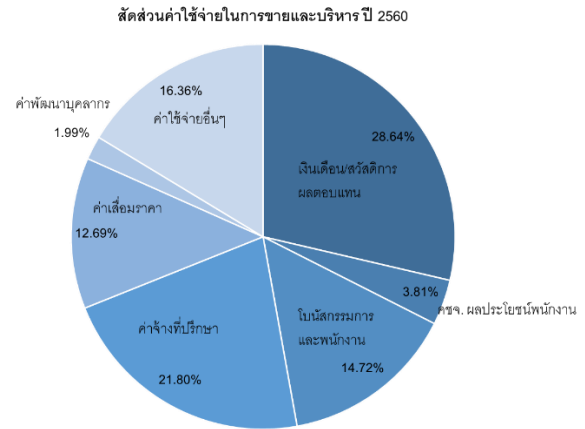


แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารปี 2556 – 2561 Q2

โดยค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2560 ประกอบด้วย

- เงินเดือนและสวัสดิการในปี 2560 มีมูลค่า 20.28 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 28.64 ของ ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- โบนัสกรรมการและพนักงานในปี 2560 มีมูลค่า 10.41 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 14.72 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าเสื่อมราคาในปี 2560 มีมูลค่า 8.98 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 12.69 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าจ้างที่ปรึกษาในปี 2560 มีมูลค่า 15.42 ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ 21.80 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ในปี 2560 มีมูลค่า (คิดเป็นร้อยละ 3.81 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าพัฒนาบุคลากรในปี 2560 มีมูลค่า (คิดเป็นร้อยละ 1.99 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ในปี 2560 มีมูลค่า (คิดเป็นร้อยละ 16.36 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารรวม)

ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	2555	2556	2557	2558	2559	2560
เงินเดือน/สวัสดิการ ผลิตอบแทน	15.68	16.75	18.25	18.46	19.36	20.26
คชจ. ผลประโยชน์พนักงาน	1.96	8.19	2.24	2.52	2.03	2.69
โบนัสกรรมการ และพนักงาน	11.78	13.46	13.87	15.88	14.11	10.41
ค่าจ้างที่ปรึกษา	9.44	15.22	15.99	11.72	8.41	15.42
ค่าเสื่อมราคา	2.26	1.86	5.10	6.59	8.51	8.98
ค่าพัฒนาบุคลากร	3.44	2.90	2.14	1.25	1.05	1.41
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	12.23	14.98	16.96	11.65	11.10	11.57
รวม	56.80	73.36	74.54	68.08	64.56	70.74



แผนภาพ แสดงค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ของ โรงงานไฟ ปี 2560

โรงงานไฟจึงได้วางแผนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าใช้จ่ายโดยให้มีการบริหารต้นทุนผลิตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการลดต้นทุนวัตถุดิบในกระบวนการผลิต ประกอบกับการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างขีดความสามารถในการดำเนินงาน

ดังนั้น โรงงานไฟได้สรุปกลยุทธ์ SIP สำหรับปี 2562 ด้านค่าใช้จ่ายและกำหนดเป้าหมายการบริหารค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายขายและบริหารให้สอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินผลการดำเนินงานของโรงงานไฟตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ดังนี้

แผน	แผนการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP4: กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม				
การลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็นรูปธรรม	• ควบคุมอัตราสูญเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ไฟตัวเล็ก <2% ไฟป๊อกระดาด และไฟป๊อกพลาสติก <3% ไฟป๊อกขอบทอง <4.25% งานพิมพ์ทั่วไป < 5% งานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง < 3% 	ฝ่ายผลิตไฟ/ฝ่ายพิมพ์	
การลดต้นทุนการผลิต	• ลดต้นทุนการผลิตไฟ	<ul style="list-style-type: none"> ลดสัดส่วนต้นทุนการผลิตไฟต่อหน่วย <ul style="list-style-type: none"> ไฟตัวเล็ก < 20 บาทต่อหน่วย ไฟป๊อกระดาด < 29 บาทต่อหน่วย ไฟป๊อกพลาสติก < 51 บาทต่อหน่วย ไฟป๊อกขอบทอง < 56 บาทต่อหน่วย 	ฝ่ายผลิตไฟ	ใช้เกณฑ์ต้นทุนปี 60
	• ลดต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ต่อรายได้สิ่งพิมพ์ไม่เกินร้อยละ 41 	ฝ่ายพิมพ์	ปี 58 40.98% ปี 59 56.12% ปี 60 75.99%
	• ลดต้นทุนขายและบริหารต่อรายได้รวม	<ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนต้นทุนการขายและบริหารรวมต่อรายได้รวมไม่เกินร้อยละ 37 	ฝ่ายผลิตไฟ/ฝ่ายพิมพ์	ผล ปี 58 36.72% ปี 59 36.41% ปี 60 37.79%
การลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร	• ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักร	<ul style="list-style-type: none"> ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงร้อยละ 5 	ฝ่ายผลิตไฟ/ฝ่ายพิมพ์	

แผน	แผนการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP5: กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายการขายและบริหารอย่างเป็นรูปธรรม				
การลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายการขายและบริหารต่อรายได้	<ul style="list-style-type: none"> การลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำนักงานต่อรายได้ 	<ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 14 	อำนวยการ	ผล 2558 11.48% 2559 13.55% 2560 15.13%

แผนภาพ สรุปกลยุทธ์ SIP ปี 2562 ด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ทั้งนี้ ในอนาคตโรงงานไฟฟ้ อาจพิจารณาถึงการวัดต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดจากกระบวนการผลิตหรือต้นทุนขายทางตรงต่อหน่วย (Direct Material per unit) เพื่อให้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนขายของโรงงานไฟฟ้ อย่างเหมาะสม²⁹

4.2.3 ด้านทุนทรัพย์

ปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงินด้านทุนทรัพย์ที่สำคัญหรือมีความอ่อนไหวสูง ได้แก่ เงินสดและเงินฝากสถาบันการเงิน เงินลงทุนชั่วคราว ที่ดินอาคารอุปกรณ์ และสินค้าคงเหลือ

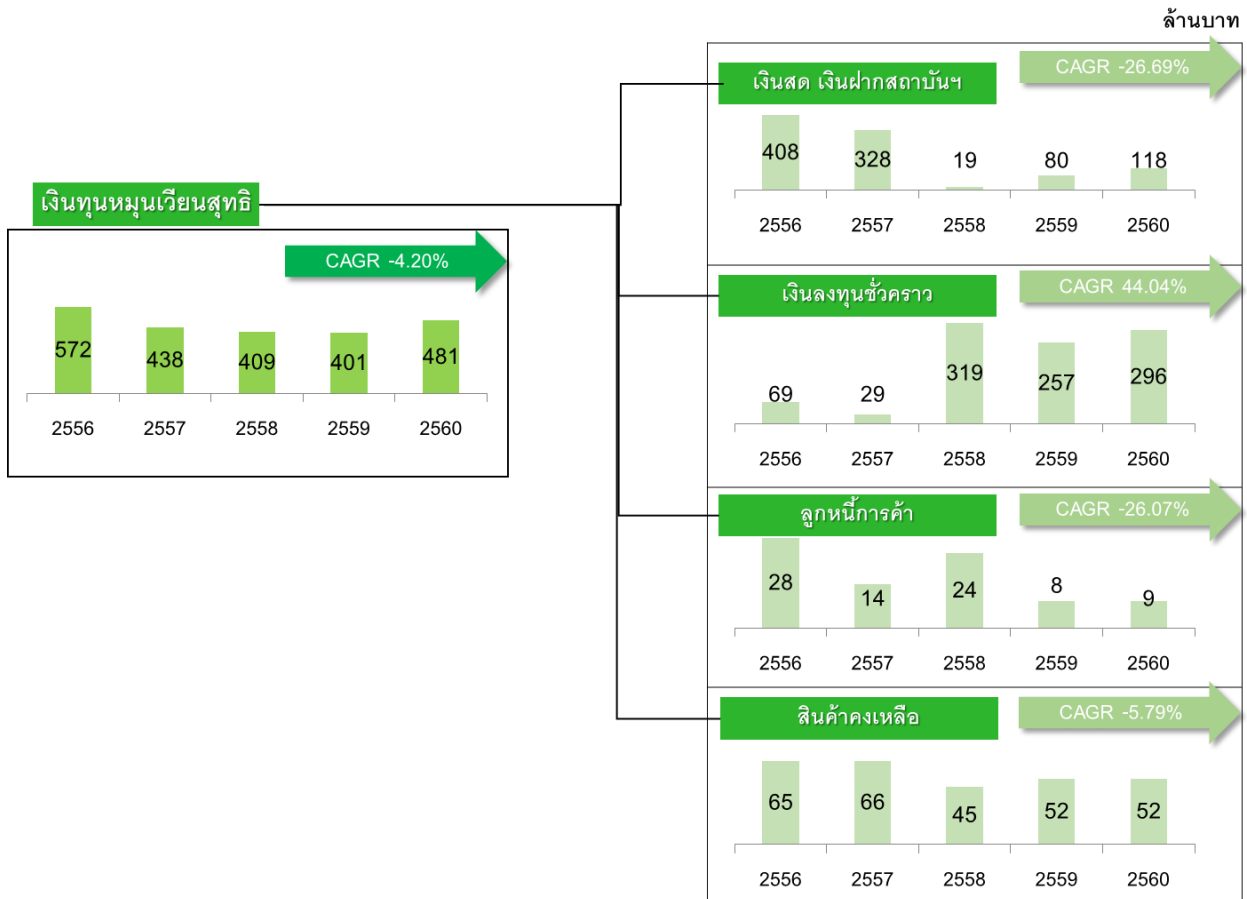
ในภาพรวมของสินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ นั้น พบว่าในปี 2560 โรงงานไฟฟ้ มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด และเงินลงทุนชั่วคราว รวมสูงสุดเท่ากับ 414 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุด เท่ากับ ร้อยละ 87.16 ของสินทรัพย์และทุนทรัพย์รวม อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารายการเงินสดและเงินลงทุนชั่วคราวดังกล่าว จะมีสัดส่วนใหญ่ที่สุด แต่โรงงานไฟฟ้ เองไม่สามารถไปบริหารจัดการเงินฝากที่มีระยะยาวหรือมีความเสี่ยงในการลงทุนได้ นอกจากนี้ การจัดทำแผนการลงทุนเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ โรงงานไฟฟ้ จำเป็นต้องลงทุนด้วยเงินขององค์กรเอง จึงควรดำเนินงานได้เพียงการลงทุนระยะสั้น อาทิ การฝากประจำ หรือการซื้อพันธบัตรระยะสั้น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลตอบแทนที่ได้รับจากการฝากเงินรูปแบบดังกล่าว นั้น ไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราต้นทุนเงินต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (WACC) ของโรงงานไฟฟ้ และเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลงานค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้ เป็นลบ

²⁹ เมื่อพิจารณาถึงข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดจากกระบวนการผลิตหรือต้นทุนขายทางตรงต่อหน่วย (Direct Material per unit) พบว่าในปัจจุบันยังมีข้อจำกัด ดังนี้

- 1) การบันทึกต้นทุนการผลิตทั้งต้นทุนแรงงาน (Direct Labor) และต้นทุนวัตถุดิบ (Direct Material) ยังไม่สอดคล้องกันระหว่างการบันทึกหน้างานที่หน้างานการผลิตและการบันทึกงบบัญชี
- 2) ปัญหาความไม่สอดคล้องกันของข้อมูลทางบัญชีจากรายงานทางบัญชีที่จัดทำขึ้นและรายงานที่ผ่านระบบบัญชี ERP (Enterprise Resource Planning) ได้แก่
 - การปันส่วนต้นทุนประเภท Overhead (OH) และ Direct Labor (DL) ยังไม่ตรงกันระหว่างบัญชีและระบบ ERP ที่ตั้งค่าไว้
 - บัญชีจะทำการปันส่วนต้นทุนโดยคิดจากจำนวนหน่วยที่ผลิตได้มาคูณกับราคาของที่ผลิต ($Q \times P$)
 - ในขณะที่ระบบ ERP ใช้จำนวนหน่วยที่ผลิตอย่างเดียว (Q) – ซึ่งตั้งค่าไว้ตรงตามนโยบายทางบัญชีของโรงงานไฟฟ้ ตั้งแต่ปี 2553-2554 เป็นต้นมา
 - การปรับตัวเลข (reconcile) ของระบบมีการจัดทำเพียงปีละ 1 ครั้ง
 - กระบวนการทางธุรกิจที่เพิ่มเติมขึ้นหลังจากการพัฒนา ระบบ ERP ยังไม่สามารถเข้าระบบได้อาการรับเงินล่วงหน้า (ที่ไม่สามารถออกใบเสร็จ) จะไม่สามารถบันทึกในระบบได้ทำให้ตัวเลขทางการเงินไม่ตรงกับความเป็นจริง

ทั้งนี้ เพื่อให้โรงงานไฟฟ้ สามารถคำนวณตัวเลขต้นทุนที่ถูกต้องทางโรงงานไฟฟ้ ควรปรับปรุงและวางระบบการบันทึกข้อมูลเพื่อการบัญชีให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐาน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนในอนาคตโดยมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับบัญชีให้มีความสอดคล้องกันกับระบบ ERP ดังนี้

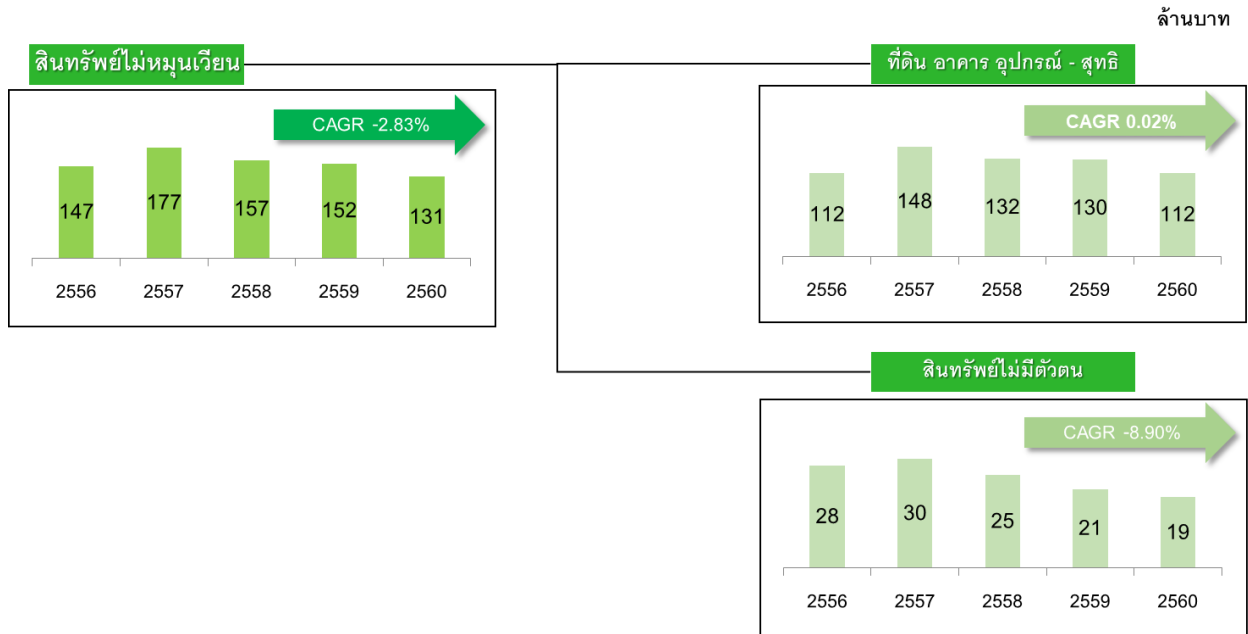
- ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบรายงานที่ออกมาจากระบบว่ามีความครบถ้วนถูกต้องซึ่งในช่วงแรกอาจจำเป็นต้อง reconcile ด้วยมือ
- ระบบควรมีการ reconcile ให้ถี่ขึ้นเพื่อลดงาน manual reconcile
- ระบบ ERP และส่วนบัญชีต้องพิจารณาและกำหนดใช้หลักการเดียวกันในการปันส่วนต้นทุนโดยพิจารณาถึงนโยบายทางบัญชีและความเหมาะสมเป็นหลัก



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของเงินลงทุนรวมเวียดนาม ปี 2556 – 2560

รองลงมา ได้แก่ สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ประเภทที่ดินอาคารและอุปกรณ์-สุทธิ ประกอบด้วย เครื่องจักร/เครื่องมือ/เครื่องใช้ ครุภัณฑ์และยานพาหนะ โดยในปี 2560 โรงงานไฟฟ้มีมูลค่าที่ดินอาคารและอุปกรณ์-สุทธิ เท่ากับ 112 ล้านบาท โดยมีมูลค่าลดลงจากปี 2559 ที่เท่ากับ 130 ล้านบาท

ส่วนรายการถัดมา ได้แก่ สินค้ำคงเหลือ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์ระหว่างผลิตวัตถุดิบ/วัตถุดิบประกอบ และพัสดุคงเหลือ โดยในปี 2560 โรงงานไฟฟ้มีมูลค่าสินค้ำคงเหลือ เท่ากับ 51.69 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่เท่ากับ 51.57 ล้านบาท ทั้งนี้ การบริหารจัดการสินค้ำคงเหลือที่กำหนดเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการติดตามผลการบริหารอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของโรงงานไฟฟ้



แผนภาพ แสดงปัจจัยขับเคลื่อนของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน ปี 2556 – 2560

จากการวิเคราะห์สินทรัพย์และทุนทรัพย์ (Invested Capital) ที่ใช้ในการดำเนินงานของโรงงานไฟฟ้ สามารถสรุปกลยุทธ์ SIP ได้ดังนี้

แผน	แผนการดำเนินงาน	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
SIP5: กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายการขายและบริหารอย่างเป็นรูปธรรม				
การลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายการขายและบริหารต่อรายได้	<ul style="list-style-type: none"> การลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายสำนักงานต่อรายได้ 	<ul style="list-style-type: none"> สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้ไม่เกินร้อยละ 14 	อำนวยการ	ผล 2558 11.48% 2559 13.55% 2560 15.13%
SIP6: กลยุทธ์การบริหารสินทรัพย์อย่างเหมาะสม				
การบริหารสินค้าคงคลัง	ควบคุมอัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง	<ul style="list-style-type: none"> สินค้าสำเร็จรูปเผื่อขาย 2 เดือน วัตถุดิบ 1 เดือน 	พัสดุ	

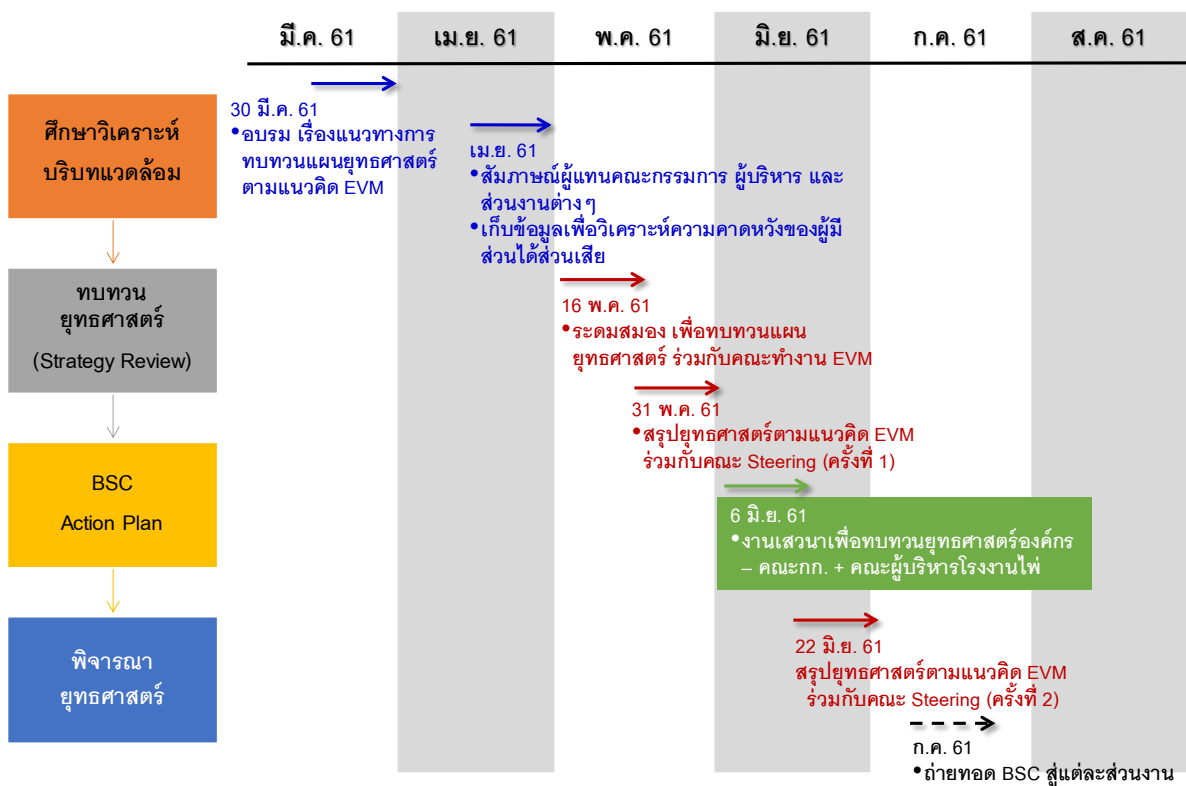
แผนภาพ แสดงสรุปกลยุทธ์ SIP ปี 2562 ด้านทุนทรัพย์จากสินค้าคงคลัง

กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ สามารถนำมาสรุปเป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มาประมวลร่วมกัน เพื่อทำการรวมกลุ่มกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน และจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

บทที่ 5: การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561

ในเนื้อหาบทนี้ จะเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์บริษัทแวดล้อม และบทวิเคราะห์ SWOT Matrix มาพิจารณาถ่วงถ่วงและจัดทำให้ได้เป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของ โรงงานไฟ ที่ทบทวนตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561

การทบทวนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561 เพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ ปี 2561-2564 นี้ ผ่านกระบวนการถ่วงถ่วงพิจารณาถ่วงถ่วงร่วมกันจากการเข้าร่วมประชุมระดมสมองเพื่อ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ประจำปี 2561 ระหว่างคณะกรรมการโรงงานไฟ ผู้อำนวยการ คณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) คณะทำงาน EVM และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานร่วมกัน ดังนี้



แผนภาพแสดงกระบวนการและระยะเวลาในการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561

โดยมีตารางระยะเวลาในการดำเนินงานทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 ดังนี้

วันที่	กิจกรรม
วันที่ 30 มีนาคม 2561	การอบรม เรื่องหลักการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM สำหรับ บุคลากรของโรงงานไฟ
วันที่ 9 เมษายน 2561	การเก็บข้อมูล/สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลบริบทแวดล้อมด้านการดำเนินงานในปัจจุบัน ของ โรงงานไฟ ร่วมกับบุคลากรในแต่ละส่วนงาน
วันที่ 16 พฤษภาคม 2561	การประชุมเพื่อพิจารณาทบทวนบริบทที่สำคัญ ของ โรงงานไฟในปัจจุบัน และระดมสมอง เพื่อพิจารณาการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ร่วมกับผู้บริหาร และคณะทำงาน EVM ของ โรงงานไฟ
วันที่ 16 พฤษภาคม 2561	การเก็บข้อมูล/สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงนโยบาย ร่วมกับผู้แทนคณะกรรมการ ของ โรงงานไฟ
วันที่ 31 พฤษภาคม 2561	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561 พร้อมจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ร่วมกับคณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) (ครั้งที่ 1)
วันที่ 6 มิถุนายน 2561	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี 2561 ร่วมกับ คณะกรรมการโรงงานไฟ และคณะผู้บริหาร บุคลากรของโรงงานไฟที่เกี่ยวข้อง
วันที่ 22 มิถุนายน 2561	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561 พร้อมจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2562 ร่วมกับคณะกรรมการกำหนดทิศทาง (Steering Committee) (ครั้งที่ 2)
วันที่ 29 มิถุนายน 2561	การนำเสนอแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 – 2564 ที่ทบทวนตามแนวคิด EVM ต่อ คณะกรรมการโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะ
กรกฎาคม 2561	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ระดับส่วนงาน ของ โรงงานไฟ

5.1 ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2561)

การทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 ในคราวนี้ เป็นการนำเอาแผนวิสาหกิจ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 - 2564 (ฉบับที่โรงงานไฟได้ทบทวนล่าสุด เมื่อปี 2560 ที่ผ่านมา) มาทบทวนความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ที่ใช้ ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือในอีกทางหนึ่ง คือ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีความสำคัญต่อการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มศักยภาพของโรงงานไฟให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในธุรกิจไฟและธุรกิจสิ่งพิมพ์ตลอดการปลอมแปลง อันจะได้นำมากำหนดแนวทางในการดำเนินงานในภายภาคหน้าต่อไป

แผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 ตามแนวคิด EVM ประจำปี 2561 เป็นการทบทวนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

โรงงานไฟยังคงวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร ในการเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยมีการทบทวนและปรับพันธกิจให้มีความชัดเจนในการรองรับทิศทางการดำเนินงานเชิงนโยบายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

พันธกิจ

- 1) ผลิตแสตมป์สรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- 2) ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจัดเก็บรายได้ แก่หน่วยงานภาครัฐ
- 3) ครอบครองตลาดไฟในประเทศทั้งหมด และขยายสู่ธุรกิจไฟเคาสิโนในภูมิภาค
- 4) บริหารจัดการองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- 5) ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

โดยกำหนดแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ หรือทิศทางที่สำคัญของภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) สำหรับ โรงงานไฟ ตามสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)³⁰ ดังนี้

Statement of Directions: SOD

ภาพรวม

เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ บนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล

รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

เพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

โรงงานไฟ

ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปิดการค้าเสรี

³⁰ รายงานการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (MOU Report) ประจำปีบัญชี 2560 โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ยังได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงานตามทิศทางที่สำคัญของรัฐ สำหรับ โรงงานไฟ เพิ่มเติม ดังนี้

- | | |
|-------------|---|
| แผนระยะสั้น | 1) ปรับสถานองค์กรเป็นนิติบุคคล
2) จัดทำแผนบริหารต้นทุนและวางแผนการตลาด เพื่อรองรับการแข่งขันจากการเปิดเสรี รวมทั้งพัฒนาระบบ QC ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล |
| แผนระยะยาว | 1) เพิ่มสัดส่วนไฟส่งออก
2) พิจารณาแนวทางการร่วมทุนในการดำเนินธุรกิจไฟและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง |

โดยในภาพรวม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟในระยะ 4 ปีข้างหน้า กำหนดขึ้นเพื่อเป็นทิศทางของกรอบยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561) ประกอบด้วย 5 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ แผนวิสาหกิจ ประจำปี 2561 - 2564
○ เพิ่มความสามารถการแข่งขัน และขยายการตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ
○ บริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ และควบคุมตลาดธุรกิจไฟในประเทศอย่างเหมาะสม
○ บริหารองค์กรตามรูปแบบศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
○ บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด
○ สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาร่วมกัน

รายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561) เป็นดังแผนภาพต่อไปนี้

กรอบยุทธศาสตร์ โรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวน ปี 2561)

วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส”

พันธกิจ

- ผลิตแสตมป์สรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
- ให้บริการงานพิมพ์ครบวงจรเพื่อการจัดเก็บรายได้ แก่หน่วยงานภาครัฐ
- ครอบครองตลาดไฟในประเทศทั้งหมด และขยายธุรกิจไฟคาสีโนในภูมิภาค
- บริหารจัดการองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- ผสมผสานเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์

ยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

- P1 ผลิตแสตมป์สรรพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต**
- จัดให้มีเครื่องจักรอุปกรณ์ ที่รองรับความต้องการแสตมป์สรรพสามิต
 - มีความสามารถในการผลิต (Capacity) ที่เพียงพอต่อความต้องการของกรมสรรพสามิต
 - บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม
 - สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เทคโนโลยีการผลิตแสตมป์ร่วมกัน

- P2 ให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ**
- ประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ
 - ขยายตลาดการให้บริการแก่หน่วยงานรัฐ
 - ปรับปรุงกระบวนการ และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนอื่นได้

- P3 สร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อการเติบโตสู่อนาคต**
- มุ่งเน้นงานออกแบบ วิจัยพัฒนา และสร้าง Winning product
 - ศึกษาช่องทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ธุรกิจ Digital Printing Solution
 - พัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีสารสนเทศด้านความปลอดภัยการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

บริหารตลาดไฟในประเทศ ในฐานะ Regulator ของรัฐ อย่างเต็มประสิทธิภาพ

- C1 รักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟอย่างเหมาะสม**
- ศึกษา ทบทวน รูปแบบและการบริหารสัญญาให้สิทธิให้มีประสิทธิภาพ
 - สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจำหน่ายและการใช้ไฟลักลอบ
 - ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขยายตลาด

- C2 มุ่งทำการตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสีโนในเอเชีย)**
- ขยายช่องทางการจำหน่ายสินค้า/ตัวแทน
 - พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ

บริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

- O1 บริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ**
- ปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ
 - จัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์
 - บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

- O2 บริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด**
- ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม
 - เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และพื้นที่ในกระบวนการผลิตรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร
 - ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

จัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- S1 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ และเอกชนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน (Synergy)**
- สร้างความร่วมมือเพื่อวิจัยพัฒนา งานออกแบบ กระบวนการ และผลิตภัณฑ์
- S2 ดำเนินธุรกิจที่ผสมผสานไปกับการตอบแทนกลับสู่สังคม**
- นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม
 - สื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม

	2562	2563	2564	2565
Printing Business Expansion	- InkJet -รับงานพิมพ์หมายเลขลำดับ สแตมป์สุราและยาสูบแบบใหม่ ต่อจากโรงพิมพ์ธนบัตร	- เครื่องพิมพ์รุ่น - รับงานพิมพ์ สแตมป์สุราและยาสูบแบบใหม่	เพิ่มสัดส่วนการรับงานพิมพ์ สแตมป์สรรพสามิต รูปแบบใหม่	
	กิจกรรมศึกษาเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อการเติบโตสู่อนาคต	ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน เพื่อวิจัยและพัฒนาสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง		
	การศึกษา และจัดทำแผนการลงทุนเพื่อรองรับความต้องการแสตมป์สรรพสามิต กิจกรรมประชาสัมพันธ์ กฎกระทรวง และสิทธิพิเศษโรงพิมพ์ในสังกัดหน่วยงานภาครัฐ			
	ขยายตลาดการให้บริการสิ่งพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง			
Regulate Playing Card Market	กิจกรรมส่งเสริมการปราบปรามไพ่ลักลอบ			
	กิจกรรมทบทวนและปรับปรุงร่างหลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้รับผลกระโยชน์ในสัญญาให้สิทธิ	ส่งอัยการพิจารณา	พัฒนาสินค้าไฟ้ร่วมกับผู้รับสัมปทาน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด	
	ขยาย/เพิ่มช่องทางการจำหน่ายไฟ้นอกสัมปทาน – หัวตัวแทนจำหน่ายเพิ่ม, หาช่องทางการจำหน่ายอื่น			
	โครงการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าคาลิโนระดับนานาชาติ เพื่อสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ			
Increase competency level	โครงการลงทุน เพื่อผลิตแสตมป์ ร่วมกับ BOT			
	พัฒนาศักยภาพการตลาดและการขายผ่านสารสนเทศ – ปรับปรุง website, เปิด e-Commerce, ใช้ Social Media			
	โครงการสำรวจความพึงพอใจ และจัดทำแผนการตลาดไฟ้ทั้งในและต่างประเทศ	จัดทำแผนแม่บททางการตลาด	ดำเนินงานตามแผน สื่อสารการตลาดสำหรับแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างเหมาะสม	
	ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน			
Supporting Activities	โครงสร้างจัดทำระบบ และพัฒนากระบวนการเก็บต้นทุนแยกตามศูนย์ธุรกิจ	กิจกรรมการบริหารต้นทุน		
	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวปฏิบัติที่ดี ISO 14045	โครงการการนำระบบการจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์		
	โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาว (องค์กร, บุคลากร, สารสนเทศ)	ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร		
	นำเอาแนวคิด 5 ส มาใช้ใน โรง. ไฟ้			

เมื่อพิจารณาจัดกลุ่มและสังเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญด้วยเครื่องมือ SWOT Matrix แล้ว พบว่า ยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟฟ้จะมีทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์หลัก และ 9 ยุทธศาสตร์ย่อย (กลยุทธ์) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยุทธศาสตร์การยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

- เป้าหมายหลัก:**
- 1) โรงงานไฟฟ้สามารถผลิตแสดมภ์สรพพสามิตได้ทุกประเภท เพื่อรองรับความต้องการงานพิมพ์ของ กรมสรพพสามิต
 - 2) โรงงานไฟฟ้สามารถขยายการให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานรัฐภายใต้สังกัดกระทรวงการคลัง
 - 3) โรงงานไฟฟ้มีผลิตภัณฑ์ใหม่สร้างสรรค์จากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Innovated Product)

ยุทธศาสตร์การยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ ให้ความสำคัญต่อการขยายสู่ธุรกิจใหม่ด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง (Growth Strategy) ไปพร้อมๆ กับเพิ่มศักยภาพในการให้บริการและขยายฐานลูกค้างานพิมพ์รับจ้างทั่วไปแก่หน่วยงานภาครัฐ ในขณะเดียวกัน ยังให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม เพื่อเป็นการวางรากฐานไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) ขององค์กร

โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การยกบทบาทสู่ Operator ในธุรกิจงานพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และมุ่งสนับสนุนงานบริการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

P.1 กลยุทธ์การผลิตแสดมภ์สรพพสามิตทุกประเภท เพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรพพสามิต

การขยายธุรกิจใหม่ด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) นี้ จะให้ความสำคัญกับความสามารถในการดำเนินงานผลิตสแสดมภ์สรพพสามิต เพื่อรองรับความต้องการงานแสดมภ์ของกรมสรพพสามิตเป็นหลัก โดยกำหนดเป้าหมายให้มีการจัดทำแผนการลงทุนที่เหมาะสม ในการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่มีศักยภาพในการผลิต และมีความสามารถในการผลิต (Capacity) สแสดมภ์สรพพสามิตรูปแบบใหม่ ที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของกรมสรพพสามิต

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- จัดให้มีเครื่องจักรอุปกรณ์ ที่รองรับความต้องการสแสดมภ์สรพพสามิต
 - มีความสามารถในการผลิต (Capacity) ที่เพียงพอต่อความต้องการของกรมสรพพสามิต
 - บริหารแผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจอย่างเหมาะสม
 - สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เทคโนโลยีการผลิตสแสดมภ์ร่วมกัน
- 1.2 กลยุทธ์การบริหารระบบสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ

P.2 กลยุทธ์การให้บริการงานพิมพ์แก่หน่วยงานภาครัฐ

นอกจากการขยายธุรกิจใหม่ด้านธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง การเพิ่มรายได้ในอนาคต (Growth Strategy) จากศูนย์ธุรกิจสิ่งพิมพ์นี้ ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพและขยายฐานลูกค้างานพิมพ์รับจ้างทั่วไปสำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่สังกัดกระทรวงการคลัง ทั้งนี้ อาศัยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรี

เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีโรงพิมพ์อยู่ในความควบคุมดูแล ต้องจ้างโรงพิมพ์ของตนเองก่อน³¹

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ประชาสัมพันธ์ และใช้ประโยชน์จากสิทธิพิเศษของโรงพิมพ์ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ
- ขยายตลาดการให้บริการแก่หน่วยงานรัฐ
- ปรับปรุงกระบวนการ และบริหารต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นได้

P.3 กลยุทธ์การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อการเติบโตสู่อนาคต

โรงงานไฟ กำหนดยุทธศาสตร์ด้านสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและขยายตลาดด้วยผลิตภัณฑ์งานพิมพ์ทั่วไปและแสตมป์สรรพสามิต ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของโรงงานไฟในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม โรงงานไฟยังได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาต่อยอดด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Innovated Product) เพื่อก้าวสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงในอนาคตที่ขยายตัวสู่ธุรกิจ Digital Printing Solution อันเป็นการวางรากฐานไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) ขององค์กร

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- มุ่งเน้นงานออกแบบ วิจัยพัฒนา และสร้าง Winning product
- ศึกษาช่องทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ธุรกิจ Digital Printing Solution
- พัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยการจัดเก็บรายได้ภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์การบริหารตลาดไฟในประเทศ ในฐานะ Regulator ของรัฐ อย่างเต็มประสิทธิภาพ

- เป้าหมายหลัก:** 1) โรงงานไฟครอบครองธุรกิจและสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศของรัฐได้อย่างเหมาะสม
- 2) โรงงานไฟสามารถขยายตลาดไฟสู่ต่างประเทศ (คาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน) ได้

ยุทธศาสตร์การบริหารตลาดไฟในประเทศ ในฐานะ Regulator ของรัฐ อย่างเต็มประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟในประเทศและรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟผ่านสัญญาการให้สิทธิที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงการสร้างการเติบโตจากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ด้านทำเลที่ตั้งในการขยายตลาดไฟส่งออกสู่ต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคาสีโนในประเทศเพื่อนบ้าน

โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารตลาดไฟในประเทศ ในฐานะ Regulator ของรัฐ อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

³¹ ภาคผนวก ค.

C.1 กลยุทธ์การรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟฟ้ อยางเหมาะสม

การดําเนินธุรกิจไฟฟ้ ในประเทศนั้น โรงงานไฟฟ้ ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟฟ้ ในประเทศ ตามนโยบายของรัฐ โดยโรงงานไฟฟ้ ดําเนินการผลิต การนําเข้า และการจําหน่ายไฟฟ้ ตามข้อกำหนดใน พ.ร.บ. สรรพสามิต พ.ศ. 2560 เป็นกรอบการดําเนินงานที่ชัดเจนในด้านแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งยังบริหารสัญญาให้ สิทธิที่เหมาะสม เพื่อรักษาผลประโยชน์จากธุรกิจไฟฟ้ ของรัฐ

กลยุทธ์ในการดําเนินงาน ประกอบด้วย

- ศึกษา ทบทวน รูปแบบและการบริหารสัญญาให้ สิทธิให้มีประสิทธิภาพ
- สร้างความร่วมมือในการต่อต้านกีดกันการจําหน่ายและการใช้ไฟฟ้ ฝักฝอย
- ร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่กับผู้รับผลประโยชน์หรือสัญญาให้ สิทธิเพื่อขยายตลาด

C.2 กลยุทธ์การมุ่งทำการตลาดไฟฟ้ ฝู่ต่างประเทศ (คาลิโนในเอเชีย)

นอกจากการครอบครองตลาดไฟฟ้ ในประเทศผ่านการบริหารสัญญาให้ สิทธิที่เหมาะสมแล้ว โรงงานไฟฟ้ ยัง เล็งเห็นความจําเป็นในการเพิ่มศักยภาพด้านการตลาดและการจําหน่ายไฟฟ้ ส่งออกฝู่ต่างประเทศ โดยกำหนด กลุ่มเป้าหมายสำคัญ คือ กลุ่มคาลิโนในประเทศเพื่อนบ้าน โดยโรงงานไฟฟ้ ควรมีแผนการพัฒนา ศักยภาพการจําหน่าย ไฟฟ้ ด้วยตนเอง ควบคู่กับกับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เพื่อการดําเนินธุรกิจ และสร้างความพึงพอใจของลูกค้า อันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อยอดขายของธุรกิจไฟฟ้ ส่งออกในอนาคต

กลยุทธ์ในการดําเนินงาน ประกอบด้วย

- ขยายช่องทางการจําหน่ายสินค้า/ตัวแทน
- พัฒนาคุณภาพด้านความปลอดภัยของไฟฟ้ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3: ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

- เป้าหมายหลัก:** 1) โรงงานไฟฟ้ สามารถบริหารองค์กรในรูปแบบของศูนย์ธุรกิจได้อย่างเหมาะสม
2) โรงงานไฟฟ้ บริหารทรัพยากรองค์กร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล สิทธิทรัพย์สิน และพื้นที่ อยางมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

นอกจากยุทธศาสตร์หลักเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจของโรงงานไฟฟ้ ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ข้างต้นแล้ว โรงงานไฟฟ้ ได้ กำหนดกลยุทธ์สนับสนุน (Supporting Activities Strategy) เพื่อสนับสนุนการรองรับการดําเนินธุรกิจและกิจกรรม ภายในอยางเหมาะสม เนื่องจากโรงงานไฟฟ้ ตระหนักว่าการวางรากฐานและพัฒนากระบวนการภายในเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการดําเนินธุรกิจ และการยกระดับศักยภาพให้พร้อมต่อการแข่งขันและเข้าสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับโรงงานไฟฟ้ ในอนาคตนั้น โรงงานไฟฟ้ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์รองรับการบริหารจัดการภายใน เพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานทั้งสองธุรกิจหลัก ในกรณีนี้ โรงงานไฟฟ้ จึงทบทวนและสร้างกลยุทธ์ที่อยู่ภายใต้ Supporting Activities Strategy ขึ้นมาเป็น “ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”

โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

O.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์ธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

โรงงานไฟเริ่มกำหนดศูนย์ธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการองค์กร โดยจัดศูนย์ธุรกิจในรูปแบบของการแบ่งโครงสร้างงานองค์กรตามรายผลิตภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ทั้ง 2 ธุรกิจ ของ โรงงานไฟ ทั้งนี้ จากมติที่ประชุมคณะกรรมการ โรงงานไฟ เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2560 ได้พิจารณาการกำหนดศูนย์ธุรกิจ ของ โรงงานไฟ กรมสรรพสามิต โดยพิจารณาถึงหลักเกณฑ์การแบ่งศูนย์ธุรกิจตามประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักขององค์กร และกำหนดการแบ่งศูนย์ธุรกิจ ของ โรงงานไฟ เป็นศูนย์ธุรกิจหลัก ทั้งหมด 2 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์ธุรกิจงานพิมพ์ พร้อมกำหนดศูนย์สนับสนุน อีก 1 ศูนย์

การดำเนินธุรกิจ ของ ทั้ง 2 ศูนย์ ได้แก่ ศูนย์ธุรกิจไฟ และศูนย์ธุรกิจงานพิมพ์ นั้น มีความแตกต่างกันไปตามบริบทแวดล้อมและสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน โรงงานไฟจึงจำเป็นต้องกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจทั้ง 2 ศูนย์ธุรกิจดังกล่าว อย่างเหมาะสม

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ปรับโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานตามศูนย์ธุรกิจ
- จัดทำระบบการเก็บข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์
- บริหารต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร

O.2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

โรงงานไฟมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรขององค์กร และการจัดการสินทรัพย์อันเป็นทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมขององค์กร อาทิ เครื่องจักร อุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการพื้นที่ในสายการผลิต ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงงานไฟมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่รองรับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางธุรกิจ ไปพร้อมๆ กับการผสมผสานการบริหารเทคโนโลยีและบุคลากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยรวมของโรงงานไฟเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- ประเมินสมรรถนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม
- เพิ่มประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์และพื้นที่ในกระบวนการผลิตรองรับการขยายธุรกิจขององค์กร
- ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 4: ยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เป้าหมายหลัก:** 1) โรงงานไฟสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2) โรงงานไฟมีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคมอย่างเหมาะสม

โรงงานไฟกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงงานไฟและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในรูปแบบของการต่อยอดองค์ความรู้ระหว่างกันและกัน หรือเรียกว่า ยุทธศาสตร์การผนึกกำลัง (Cross Synergy Strategy) และการศึกษาการพัฒนาองค์กร กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานที่มีความชำนาญเฉพาะอื่นๆ นอกจากนี้ โรงงานไฟยังตระหนักถึงการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผลักดันการสร้างการเจริญเติบโตทางธุรกิจบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

โดยในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อยที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์การจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

S.1 กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐ และเอกชนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน (Synergy)

โรงงานไฟให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือ หรือการผนึกกำลังเพื่อผลสัมฤทธิ์ (Synergy Model) โดยบูรณาการความร่วมมือระหว่างโรงงานไฟ และหน่วยงานภายนอก ทั้งหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนางานในด้านต่างๆ อาทิ การพัฒนาความชำนาญด้านการออกแบบ การวิจัยพัฒนาเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต การวิจัยพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- สร้างความร่วมมือเพื่อวิจัยพัฒนา งานออกแบบ กระบวนการ และผลิตภัณฑ์

S.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่ผสานไปกับการตอบแทนกลับสู่สังคม

โรงงานไฟตระหนักถึงความสำคัญของการตอบแทนกลับสู่สังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR) โดยมุ่งหมายให้องค์กรสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม และการจัดให้มีกิจกรรมการตอบแทนกลับสู่สังคม เพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย รวมไปถึงการสื่อสารภาพลักษณ์ที่ดีของโรงงานไฟออกสู่ภายนอกอย่างเหมาะสม

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม
- สื่อสารภาพลักษณ์อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 เป็นการทบทวนเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ของ โรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจ การตลาด และการบริหารกระบวนการภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ในด้านธุรกิจ เน้นการพัฒนาศักยภาพและขยายธุรกิจใหม่สู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยรักษาผลประโยชน์จากสัญญาการให้สิทธิไฟอย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน โรงงานไฟต้องเตรียมความพร้อมในบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบของศูนย์ธุรกิจ ที่จัดให้มีการพัฒนาบริหารกระบวนการภายในและทรัพยากรองค์กรในรองรับการดำเนินธุรกิจ ทั้งธุรกิจงานพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และธุรกิจไฟอย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงงานไฟจะผสานการดำเนินธุรกิจไปกับการตอบแทนคืนกลับสู่สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

5.2 ความเสี่ยงของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2561)

การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ปี 2561 – 2564 ตามแนวคิด EVM นี้ โรงงานไฟยังได้พิจารณาถึงความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้โรงงานไฟไม่สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561-2564 (ทบทวน ปี 2561) ของ โรงงานไฟนั้น ในเบื้องต้นพบว่า อาจมีประเด็นความเสี่ยงที่พึงระวัง ดังนี้

ความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ปี 2561 - 2564 (ทบทวนปี 2561) ของโรงงานไฟ	ผลกระทบ/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความล่าช้าหรือการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงไม่เป็นไปตามแผน	แผนการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ได้วางกรอบการจัดการเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ณ โรงงานแห่งใหม่ อาทิ เครื่องพิมพ์ Inkjet เครื่องพิมพ์เส้นหมุน Intaglio เพื่อรองรับการผลิตแสตมป์ยาสูบและแสตมป์สุรารูปแบบใหม่ หากแผนการลงทุนเพื่อจัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์ดังกล่าวล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์กับกรมสรรพสามิตต่อไป
การปรับเปลี่ยนนโยบายหรือยุทธศาสตร์ของกรมสรรพสามิต อาทิ การปฏิรูประบบแสตมป์ของกรมสรรพสามิต ที่อาจส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบแสตมป์ที่โรงงานไฟผลิตให้ได้	หากในอนาคตกรมสรรพสามิตมีการปฏิรูประบบและเปลี่ยนแปลงรูปแบบแสตมป์สรรพสามิต ซึ่งแตกต่างไปจากแบบที่เครื่องจักรใหม่ของโรงงานไฟไม่สามารถดำเนินงานได้ จะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแผนการลงทุนขนาดใหญ่นี้อย่างแน่นอน
การขาดช่วงของสัญญาให้สิทธิ	เมื่อสิ้นสุดสัญญาให้สิทธิแล้ว หากเกิดความล่าช้าหรือความชะงักงันของการต่อสัญญาให้สิทธิ ไม่ว่าจะเกิดจากกระบวนการสรรหาผู้รับผลประโยชน์สัญญาให้สิทธิล่าช้า หรือไม่มีเอกชนรายใดให้ความสนใจ จะส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจไฟ และต่อโรงงานไฟโดยรวม เนื่องจากรายได้จากธุรกิจไฟตามสัญญาให้สิทธิ ยังเป็นรายได้หลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการลงทุนขององค์กร

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.: รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2561 ของ โรงงานไฟ

รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อทบทวนแผนวิสาหกิจตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2561
วันที่ 16 พฤษภาคม 2561
เวลา 10.00น. – 16.00น.
ณ ห้องประชุมโรงงานไฟ

การประชุมครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงาน EVM ประจำปี 2561 รวมทั้งระดมสมองทบทวนทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 โดยพิจารณาบริบทแวดล้อมที่สำคัญของโรงงานไฟ และนำเสนอจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ผู้เข้าร่วมประชุม:

ผู้อำนวยการ โรงงานไฟ
คณะทำงาน EVM ของ โรงงานไฟ

ประเด็นข้อสังเกต และประเด็นข้อเสนอแนะ

ผู้อำนวยการโรงงานไฟ นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาน ได้แสดงความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- องค์กร
 - ยุทธศาสตร์
 - ผู้อำนวยการโรงงานไฟ นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาน เสนอให้มีการปรับปรุงพันธกิจใหม่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงภาครัฐ ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส
 - หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟโรงงานไฟ นายณิษฐ์ ศิริวัฒน์ สนับสนุนให้มีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของโรงงานไฟ เนื่องจากผลจากการวิจัยและพัฒนา จะช่วยให้การตลาดสามารถทำตลาดได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - ธุรกิจสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
 - กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาสู่การเป็นผู้นำด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มส่วนแบ่งงานพิมพ์แสตมป์สรรพสามิตจากกรมสรรพสามิต
 - ธุรกิจไฟ
 - ยุทธศาสตร์ของธุรกิจไฟ กำหนดเป้าหมาย คือ โรงงานไฟสามารถควบคุมปริมาณไฟในประเทศทั้งหมด ในฐานะที่โรงงานไฟเป็นผู้เดียวที่สามารถขายไฟได้ในประเทศไทยโดยให้กำหนดกรอบเพื่อรักษาระดับรายได้ และครอบครองตลาดในประเทศอย่างเหมาะสม
 - การกำหนดแผนการตลาดไฟตามสัญญาให้สิทธินั้นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากสัญญาให้สิทธิไม่สามารถให้ส่วนลดพิเศษ หรือให้ของสมนาคุณต่างๆ กับผู้รับผลประโยชน์ได้ แต่อาจปรับสัญญาให้สิทธิให้ผู้รับผลประโยชน์สามารถกำหนดปริมาณ และประเภทของสินค้าที่ต้องการได้ แต่ต้องซื้อเป็นจำนวนเงินขั้นต่ำตามที่ โรงงานไฟกำหนด
 - ต้องการให้มีการศึกษาตลาดไฟในประเทศไทย เพื่อที่จะหาทางสนับสนุนการควบคุมตลาดไฟของรัฐให้ได้อย่างเหมาะสม

- ผู้อำนวยการโรงงานไฟ นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาน อยากให้ส่วนงานการตลาด ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำสินค้าไฟไปลงทะเบียนเพื่อจำหน่ายผ่านเว็บไซต์ E-commerce เช่น lazada เพื่อเป็นการขยายตลาด
- แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP)
 - หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟโรงงานไฟ นายกนิษฐ์ ศิริวัฒน์ ให้ข้อมูลสนับสนุน SIP ด้านการลดต้นทุนการผลิต โดยหารือในเรื่องของการเพิ่มชั่วโมงการทำงานให้เป็น 35 ชม.ต่อสัปดาห์ โดยให้ข้อมูลว่าปัจจุบันส่วนผลิตไฟสามารถดำเนินงานผลิต 7 ชั่วโมงต่อวันอยู่แล้ว แต่ที่ปรับลดเป็น 5.5 ชั่วโมงต่อวันเนื่องจากบางช่วงเวลาไม่มีงานผลิต
 - หัวหน้าฝ่ายผลิตไฟโรงงานไฟ นายกนิษฐ์ ศิริวัฒน์ ปรับแก้ร่าง SIP ด้านการลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรออก เนื่องจากโรงงานไฟมีแผนที่จะขายเครื่องจักรเก่าอยู่แล้ว เพียงแต่ปัจจุบันยังรอเครื่องจักรตัวใหม่อยู่ (ทดแทนเครื่องพิมพ์ 2 สี และเครื่องพันขน)
 - การยกเลิกการจ้างงานพันขน ไม่สามารถทำได้เนื่องจากปัจจุบันคิดค่าแรงเป็นรายชิ้นซึ่งถือเป็นต้นทุนที่ต่ำที่สุดและคุ้มค่ากว่าการจ้างพนักงานเพิ่ม
 - เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจอาวุโส 1 โรงงานไฟ นางสาวราไพพรรณ รักประดิษฐ์ ให้ความเห็นว่าการเพิ่มส่วนแบ่งการผลิตแสมบีสรรพสามิต ให้ได้ 10 ชนิดภายใน 2 ปี ถือว่ามากเกินไป ควรลดเป็น 2 – 3 ชนิด หรือวัดจากปริมาณเงินที่ได้เพิ่มขึ้นแทน
 - การลดต้นทุนการผลิตสิ่งพิมพ์ โดยการยกเลิกการจ้างงานภายนอก (Outsource) ในการผลิตสิ่งพิมพ์ ในส่วนนี้ไม่สามารถยกเลิกต้นทุนในการจ้างงานภายนอกได้แต่สามารถ ลดต้นทุนในส่วนนี้ลงได้ ให้อยู่ในงบที่ตั้งไว้
- การขายสินค้าในเขตปลอดอากร
 - ปัจจุบันไม่สามารถส่งสินค้าให้ kingpower ได้ หากไม่มีการจัดตั้งคลังสินค้าทัณฑ์บน โดยโรงงานไฟกำลังประสานฝ่ายกฎหมายกรมสรรพสามิตเร่งแก้ไขข้อกำหนดดังกล่าว เพื่อให้สามารถขายสินค้าได้ตามเดิม โดยไม่ต้องมีการจัดตั้งคลังสินค้าทัณฑ์บน
- ระบบ E-Commerce
 - ฝ่ายกฎหมายจากกรมสรรพสามิต และที่ประชุมคณะ E-Commerce แจ้งว่าปัจจุบันโรงงานไฟ ยังไม่สามารถดำเนินการขายสินค้าไฟบนเว็บไซต์ได้ แต่ยังเป็นการหารือเบื้องต้น ไม่มีการหารือสอบถามอย่างเป็นทางการ โดยขั้นตอนต่อไปทางโรงงานไฟจะมีการจัดทำหนังสือส่งไปยังฝ่ายกฎหมายกรมสรรพสามิต เพื่อให้มีการยืนยันอย่างเป็นทางการว่าไม่สามารถขายสินค้าไฟบนเว็บไซต์
 - สินค้าอื่นๆ ที่ไม่ใช่ไฟ สามารถเปิดขายสินค้าบนเว็บไซต์ได้

ภาคผนวก ข.: รายงานสรุปผลการประชุมเรื่อง การทบทวนแผนวิสาหกิจ ตาม แนวความคิด EVM ประจำปี 2561 เสนอต่อคณะกรรมการโรงงานไฟ กรมสรรพสามิต

รายงานสรุปผลการประชุมเพื่อพิจารณาการทบทวนแผนวิสาหกิจ ตามแนวความคิด EVM ประจำปี 2560

วันที่ 6 มิถุนายน 2561

เวลา 09.00 น. – 12.00น.

ณ ชั้น 8 ห้อง ออริยา โรงแรมอมารี วอเตอร์เกท กรุงเทพฯ

สรุปรายงานการประชุม

ประเด็นข้อสังเกต และประเด็นข้อเสนอแนะ

การประชุมครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อรายงานคณะกรรมการ คณะผู้บริหาร และบุคลากรของโรงงานไฟ เพื่อพิจารณาการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโรงงานไฟ ประจำปี 2561 – 2564 (ทบทวนปี 2561) โดยมีประเด็นข้อสังเกต และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

คณะกรรมการโรงงานไฟ ได้แสดงความเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้

● ยุทธศาสตร์

- นายธรรมศักดิ์ ลอยเอี่ยม (ประธานกรรมการ) ต้องการให้มีการปรับยุทธศาสตร์โรงงานไฟให้สะท้อนถึงความสามารถในการเพิ่มส่วนแบ่งงานพิมพ์แสดมปีสรรพสามิตของกรมสรรพสามิตได้ ซึ่งอาจออกมาในรูปแบบของการลงทุนร่วมกับบริษัทเอกชน หรือการลงทุนเพิ่ม โดยทางผู้อำนวยการโรงงานไฟ นายภูมิจิตต์ พงษ์พันธุ์งาม แจ้งว่าได้ทำการศึกษาแสดมปีสรรพสามิตที่มีอยู่ในตลาดทั้งหมดแล้ว พร้อมประเมินศักยภาพในการรับพิมพ์งานดังกล่าว
- นายวรกฤต จารุงศ์ภักดิ์ (กรรมการ)
 - โรงงานไฟควรกำหนดพันธกิจให้ชัดเจนในการรองรับงานพิมพ์สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงของกรมสรรพสามิตทุกประเภท และยุทธศาสตร์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่ตั้งไว้
 - ในกรณีของการลงทุนร่วมกับเอกชน โรงงานไฟต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของผลกระทบ ความคุ้มค่า และแนวทางในการยุติการลงทุนในอนาคต ให้ชัดเจนด้วย

● สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง

- นายวรกฤต จารุงศ์ภักดิ์ (กรรมการ) ต้องการให้โรงงานไฟศึกษาความต้องการงานพิมพ์แสดมปีสรรพสามิตแต่ละประเภท และวางแผนงานเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งงานพิมพ์แสดมปีสรรพสามิตในแต่ละช่วงเวลา ตั้งแต่ระยะสั้น จนถึงระยะยาวให้มีความชัดเจน
- นางสาวสุจิตรา เลหาวัฒนภิญโญ (รองประธานกรรมการ) สนับสนุนให้โรงงานไฟวางแผนการพัฒนาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งงานพิมพ์แสดมปีปลอดการปลอมแปลง จากกรมสรรพสามิต เนื่องจากในอนาคต ความต้องการ ของสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง จะสูงขึ้นเรื่อยๆ และควรมีการรวมเรื่องดิจิทัลเข้ามาวิเคราะห์ด้วย
- นางสาววิไล ตันตินันท์ธนา (รองประธานกรรมการ)
 - เทคโนโลยีมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดังนั้น โรงงานไฟควรมีการปรับตัว โดยการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตให้มากขึ้น

- โครงการลงทุนตามปีต่างๆ ให้เพิ่มเรื่องการจัดทำแผนเพื่อเพิ่มรายได้ และประสิทธิภาพในการผลิต เพื่อศึกษาความคุ้มค่าในการผลิต และเรื่องศึกษาแผนด้านการเงิน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพสูงสุด

- ไฟ

- นางสาววิไล ตันตินันท์ธนา (รองประธานกรรมการ) กล่าวว่ารายได้การจำหน่ายไฟ มีแนวโน้มลดลง ดังนั้น โรงงานไฟควรมีแผนรองรับรายได้ที่จะลดลงในอนาคต เช่นสนับสนุนการส่งออกไฟ
- นายวรกฤต จารุงศ์ภัก (กรรมการ) เห็นว่า จากการหารือเรื่องกลุ่มเป้าหมายใหม่ของไฟไทย และข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า มีหน่วยงานทางการแพทย์ติดต่อขอใช้ไฟไทยในการรักษาผู้ป่วยโรคอัลไซเมอร์ เพื่อใช้เป็นสื่อทางการแพทย์นั้น โรงงานไฟสามารถมองอีกมุมหนึ่งในเรื่องของการทำกิจกรรมเชิงสังคมได้เช่นกัน

ภาคผนวก ค.: รายงานการทบทวน ปรับปรุง หรือยกเลิกมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับสิทธิพิเศษของหน่วยงานต่างๆ โดยกระทรวงการคลัง ที่ กค 0421.3/5613 วันที่ 24 มีนาคม 2553